



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Relación del clima organizacional con el desempeño de  
los comisarios, comisarías tipo “A” de la VII  
DIRTEPOL - año 2012**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias  
Administrativas

**AUTOR**

Rosél César ALVA ARCE

**ASESOR**

Antonio PALOMINO KÚNUPAZ

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Alva, R. (2017). *Relación del clima organizacional con el desempeño de los comisarios, comisarías tipo "A" de la VII DIRTEPOL - año 2012*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 005-UPG-FCA-2017 PARA**

**OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS**



En la Ciudad Universitaria, a los veinticinco días del mes de enero del año dos mil diecisiete, siendo las diez horas, en el aula 401 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; previa deliberación por parte el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA**, e integrado por los miembros: **DR. ANTONIO PALOMINO KÚNUPAZ (Asesor)**, **DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA (Miembro)**, **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS (Miembro)** y **DR. NIKO CRUZ GONZALES (Miembro)**; de la R.R. N° 00301-R-09, en el Capítulo XIX "Disposiciones Transitorias": Primera, indica: "Los ingresantes hasta el año 2007 culminarán sus estudios y/o se graduarán con sujeción a las normas reglamentarias vigentes con las cuales postularon e ingresaron"; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **ROSÉL CÉSAR ALVA ARCE**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO DE LOS COMISARIOS, COMISARIAS TIPO "A" DE LA VII DIRTEPOL - AÑO 2012"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

APROBADO (15) BUENO

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **ROSÉL CÉSAR ALVA ARCE**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 11:12 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

**DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA**  
**PRESIDENTE**

**DR. ANTONIO PALOMINO KÚNUPAZ**  
**ASESOR**

**DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA**  
**MIEMBRO**

**DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**  
**MIEMBRO**

**DR. NIKO CRUZ GONZALES**  
**MIEMBRO**

## DEDICATORIA

Gratitud, honor y gloria  
*a mi madre Agripina Arce Zubiaur,*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gratitud eterna a mis profesores del doctorado que día a día vienen entregando sus conocimientos teóricos y prácticos, a cambio de la mejora de la educación y cultura de nuestro país.

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**ÍNDICE**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1.	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.2.1.	Problema General.....	11
1.2.2.	Problemas Específicos .....	11
1.3.	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	11
1.4.	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	13
1.5.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.5.1.	Objetivo General .....	14
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	14

### **CAPÍTULO II:**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	MARCO FILOSÓFICO O EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
2.2.	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	20
2.2.1.	Antecedentes Internacionales.....	20
2.2.2.	Antecedentes Nacionales .....	22
2.3.	BASE LEGAL .....	31
2.4.	BASES TEÓRICAS .....	32
2.4.1.	Teorías Organizacionales y el Clima Organizacional .....	32

2.4.1.1. Teorías Organizacionales .....	32
2.4.1.2. El Clima Organizacional .....	32
2.4.1.3. Metodología para la Medición del clima organizacional .....	55
2.4.1.4. La Gestión de Personal .....	67
2.4.1.5. Planificación de los recursos humanos .....	68
2.4.1.6. Las Comisarías PNP .....	75
2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	85

### **CAPÍTULO III:**

#### **METODOLOGÍA**

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	88
3.1.1. Tipo de Investigación .....	88
3.1.2. Diseño de Investigación .....	88
3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	88
3.2.1. Variable Independiente: Clima Organizacional .....	88
3.2.2. Variable Dependiente: Desempeño de los Comisarios.....	89
3.3. ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	89
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	91
3.5. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	91
3.5.1. Validez aplicada a los Comisarios de las Comisarías Tipo “A” de la Policía Nacional del Perú-PNP .....	92
3.5.2. Validez .....	92
3.6. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	93

### **CAPÍTULO IV:**

#### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. DATOS DE LA ENCUESTA .....	94
4.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....	159
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	163
4.3.1. Clima Organizacional.....	163
4.3.2. Desempeño de los comisarios.....	167
4.3.3. Clima organizacional y desempeño de los comisarios.....	168
4.3.4. Comparación de resultados .....	170



<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>173</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>176</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>180</b>
Anexo 1: Cuestionario de Clima Organizacional.....	180
Anexo 2: Matriz de Consistencia.....	183

## RESUMEN

La tesis “Relación del Clima Organizacional con el Desempeño de los Comisarios, Comisarias tipo “A” de la VII DIRTEPOL- año 2012”, es de tipo Básico, con diseños No Experimental y Transversal.

Presento como hipótesis general que el clima organizacional se relaciona con el desempeño de los comisarios en las comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú Lima Metropolitana, utilizando para el contraste de hipótesis el Modelo de Regresión y Correlación, utilizando el software SPSS en su Versión 22.

Los resultados científicos de esta investigación reflejan que la Dimensión de las Relaciones Humanas son las que más influyen en que la Policía Nacional del Perú presente un clima organizacional medio, ya que según el Criterio de Patterson, le corresponde a este Clima Organizacional Medio que el desempeño de los comisarios solo sea Eficaz, es decir, que solo cumple en el corto plazo el cumplimiento de las metas, haciendo uso racional y administrando de forma apropiada los escasos recursos con que cuenta la Comisaria.

**Palabras Claves:** *Clima Organizacional. Desempeño de los Comisarios. Eficiencia. Eficacia.*

## ABSTRACT

The thesis "Relationship of organizational climate with the performance of Commissioners, Commissioners type" A "of the VII DIRTEPOL- 2012," is the base rate, with no Transversal Experimental and designs.

Presented as general hypothesis that organizational climate is related to the performance of the commissioners in the type curators "A" of the VII Regional Directorate of the National Police of Peru Lima, using hypothesis testing regression model and correlation, using SPSS version 22 software.

The scientific results of this research show that the dimension of human relationships are the most influential in the National Police of Peru this means organizational climate, since according to the criteria Patterson, it is for this organizational climate means performance the commissioners only be effective, that is, that only meets in the short-term compliance goals, making rational use and appropriately managing the limited resources available to the Commissioner.

**Keywords:** *Organizational Climate. Performance of Commissioners. Efficiency. Effectiveness.*

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos tiempos, la Gestión de Recursos Humanos ha ido tomando importancia para las organizaciones, en especial para los que gestionan servicios como los de la Policía Nacional del Perú, pues resulta ser un área de interés público que ayuda a generar ventajas competitivas.

Por esta razón, la realización de investigaciones organizacionales, que toman en cuenta variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño laboral, toman especial relevancia, pues contribuyen en la detección e identificar las variables críticas a potenciar en una determinada organización.

El presente estudio se centra en la relación entre dos variables organizacionales de mucha relevancia: el clima organizacional, y el desempeño en el trabajo, específicamente en la predictibilidad del desempeño a partir del clima en la Policía Nacional del Perú.

Para la presente investigación se ha tomado la definición de Litwin & Stringer (1968), la cual señala que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, con el clima organizacional se originan productos de efectos subjetivos que son percibidos por el sistema formal de los generales de la PNP, y de otros factores organizacionales como la productividad y la eficiencia, logrando establecer un efecto diferenciador en cuanto a los aspectos del desempeño que se pueden predecir por el clima organizacional.

La investigación se estructuró por Capítulos. En el primer Capítulo, se describe la situación problemática y los objetivos. El Capítulo II, describe el marco teórico de la investigación el cual comprende los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, las hipótesis y variables del trabajo; y en el Capítulo III, se explica el método seguido en el estudio.

En el Capítulo IV se describe los resultados de la investigación, la contrastación de hipótesis y la discusión de resultados. Finalmente, el trabajo presenta las conclusiones y recomendaciones en función de la información recogida y procesada.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

A nivel mundial las naciones que cuentan con un importante número de personas motivadas hacia el logro común y personal, y que se desempeñan de manera eficiente en contextos ambientales y culturales, lo que da lugar a relaciones significativas entre el personal con la organización e incluso la relación puede ser significativa con los individuos. A todos estos elementos que van conformando relaciones significativas en las empresas, se le denomina Clima Organizacional, y este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; y puede ser también, un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Por lo tanto, el Clima viene a ser la expresión personal de la "percepción" que los directivos y trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

A inicios del siglo XXI, las organizaciones presentan un reto de lograr mayor productividad, con un nuevo estilo de trabajo para todos los individuos, una labor especializada, con un alto potencial en lo referido a capital intelectual, una mayor aplicación de la creatividad con elevado contenido innovador, y una mentalidad más abierta ante los cambios en el ambiente económico y social.

Avanzamos hacia una época propicia para las Organizaciones que sean capaces de realizar cambios en relación con su entorno humano, pero también muy difícil para aquellas que no hagan nada al respecto y continúen “como siempre” o con “más de lo mismo” en relación a la Administración de sus Recursos Humanos.

Para que una institución crezca de forma sana, saludable y armónica necesita una infraestructura adecuada y actualizada, acorde con la realidad de un mundo globalizado, con las variaciones de los mercados, con el cambio constante y acelerado, pero con lo más importante con un recurso humano compenetrado con la institución y realmente satisfecho con el trabajo que hace y el medio en que se desenvuelve. Ello no será posible si nos enfrentamos a estas realidades con pasividad, pues la vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal debe existir un buen clima organizacional.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Navarro, 2000).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que para que las organizaciones sean más eficientes y competitivas van a depender del ambiente de trabajo en el que se desarrollen, estos tienen que ser favorables en función de satisfacer de manera positiva la percepción de los miembros de la organización para con la empresa, que le permita a estos actuar de manera armónica con las normas, valores, estilos de

comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgos, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejan culturas idénticas, estas últimas "... tan particulares como las huellas digitales" (Phegan, 1998) las organizaciones tienen su propia identidad y generalmente el clima de trabajo es variante. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

En el mundo contemporáneo todos estamos en continua acción. Pero, ¿por qué nos movemos?, ¿por qué actuamos dentro de la organización?, ¿por qué nos interesamos por trabajar en un ambiente agradable?, ¿cuáles son las razones que nos inquietan, que nos desmotivan? ¿qué es lo que motiva a alguien a hacer algo?, ¿cuáles son las percepciones del entorno que nos estimulan?, ¿por qué es importante el liderazgo del jefe en el desenvolvimiento y desempeño de las personas?

En primer lugar, en la mayoría de los casos, la gente trabaja, por dinero, la gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, adquirir un piso, sostener su hogar y velar por el bien de su familia pero este trabajo tiene que ser en armonía y empatía con el resto de los miembros de la institución en todos los niveles desde el jefe de la organización hasta el último colaborador de ésta.

Cada día las organizaciones toman decisiones e implementan acciones tendentes a satisfacer la necesidad de adaptación y aprendizaje del personal que labora en ellas, para enfrentar el reajuste de estructuras sociales, económicas, culturales y políticas, pensamientos, creencias y



valores que lo lleven a transformar su sentido de pertinencia e identidad, y de esta manera estar en capacidad de fortalecer la prestación de servicios, la productividad y la mejora continua de sus procesos.

Es por ello que las investigaciones sobre el Clima organizacional se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones a nivel mundial reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones. Los estudios de Clima Organizacional y Satisfacción permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona

la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando la plantilla trabaja desmotivada, lo manifiesta de diferentes formas, una de ellas es que no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo, ya sea mediante el absentismo, entrar “algo” tarde, continuas bajas, pérdidas de tiempo injustificadas. En estas condiciones su rendimiento será deficiente, lo cual generará más desmotivación dentro del equipo.

Los recursos humanos son los activos más importantes de la Organización, por lo que la motivación y la idealización son fundamentales para la misma. ¿Tomamos con frecuencia “la temperatura” a la motivación de nuestros colaboradores? El espejo en que mejor podemos verla reflejada es el clima laboral que se respira, su análisis nos permitirá determinar si el liderazgo ejercido es el correcto o no. Pero también debemos reflexionar sobre nosotros mismos, pues el estímulo debe comenzar, sin lugar a dudas, en los niveles más altos, dando ejemplo de motivación, profesionalidad y comportamiento ético, por eso es bueno que realicemos con nosotros mismos una autocrítica.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios”. (Velásquez, 2003). En este sentido el clima organizacional favorable influye en la motivación, toma de decisiones, el desempeño y la

satisfacción laboral, por lo cual, el personal espera ciertas recompensas, satisfacciones y en ciertos casos, evidencian o expresan frustraciones, basándose en la percepción que tienen de la organización.

Por estas razones es de suma importancia promover y mantener un clima saludable, que fortalezca y apoye la visión, la misión y las metas establecidas por la institución, para alcanzar los objetivos trazados de forma eficiente y eficaz. El clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño, comportamiento y motivación, constituyéndose esta en una de las variables indicadoras de las ideas preconcebidas que el trabajador tiene sobre sí mismo, sobre que se merece y que es capaz de realizar.

En el Perú la Policía Nacional no escapa a esta realidad, por lo cual se observa un creciente deseo de identificar aquellas situaciones organizacionales que motivan la satisfacción laboral, la pro-actividad, el sentido de pertenencia hacia la institución, la responsabilidad, el desempeño del personal, la disposición para el trabajo, entre otros, pero que han venido influyendo directamente sobre los resultados o metas establecidas. Se ha venido observando, entonces, avances considerables en las técnicas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, sistemas de remuneración, recompensa y beneficios socio económico como respuesta a estas situaciones, haciéndose énfasis especial en la detección y medición de los niveles de aceptación y rechazo de las políticas, procedimientos, normas, así como la percepción en general del personal.

Las comisarías de la VII DIRTEPOL LIMA de la Policía Nacional del Perú, a pesar de las transformaciones realizadas y distintas denominaciones otorgadas, han mantenido intacta su misión primigenia con la que fue creada, la cual es, mantener el orden público, prevenir la comisión de delitos y faltas, así como proteger la vida y

patrimonio de las personas, mediante operaciones policiales. Estas unidades se encuentran en un proceso constante de cambio y mejoramiento, en el cual se destaca la importancia del recurso humano como principal activo con el que cuenta para mantener dichos propósitos; por esta razón, se quiere identificar cuál es la percepción de la gente de la organización y la forma en la cual se manifiesta la aprobación o el rechazo a los procesos y procedimientos que en él se ejecutan.

En este sentido reconociendo que el personal profesional de la policía, con su capital humano, como activo centrados en el individuo justifican uno de los pilares fundamentales de la Policía Nacional del Perú, se debe profundizar la investigación destinada a identificar el clima organizacional, ambiente laboral percibido por los jefes de las Comisaría, efectivos policiales de armas, de servicio y su relación con la satisfacción laboral en la organización, variable indicadora de mejoramiento en la manera de tomar decisiones, producir, organizar, divulgar y controlar las prácticas y medios de actuación y las formas de acceder al mismo (Ostroff, 1993).

Se ha venido notando en los últimos años que el personal de Comisarios que dirigen las comisarías, deficiencias en la toma de decisiones afectadas por un clima organizacional desfavorable, negativo lo cual hace que los jefes no se sientan identificados y apoyados por la organización, con los jefes inmediatos superiores u otros, para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la unidad, en algunos casos esta desmotivación y falta de seguridad legal para que el comisario pueda afrontar de manera frontal y eficiente, los hechos que se presentan el día a día hace que existe pasividad y en algunos casos, la no actuación por parte de los mismos creándose una imagen negativa a la institución, ya que por temor a ser removidos del cargo, o por ser sometidos a una investigación por una actuación determinada no ejecuten la autoridad, para lo cual fueron nombrados. Esto se debe en la mayoría de los casos en la insatisfacción y el

descontento en el trabajo y se vinculan estrechamente con el ausentismo y la impuntualidad, la rotación, la baja productividad, la violencia, el robo y los problemas de salud física y mental. (Davis y Newstrom, 2000).

En este sentido la insatisfacción y el descontento en el trabajo se vinculan estrechamente con el ausentismo, la falta de toma de decisiones en el momento oportuno y la desmotivación para actuar en algunos casos, la insatisfacción laboral, en las organizaciones, causa ausentismo e impuntualidad. Es difícil para una unidad actuar de manera eficiente y lograr sus objetivos si los profesionales no cumplen a tiempo y adecuadamente sus funciones. En relación al rendimiento laboral, diferentes estudios han demostrado, entre ellos la Teoría Motivación-Higiene de Frederick Herzberg, que la satisfacción en el trabajo lleva a un rendimiento más alto; sin embargo, otros autores consideran, por el contrario, que un alto desempeño origina una alta satisfacción. (Porter y Lawer, 1967, citado en Davis y Newstrom, 2000).

Con esta investigación se pretende dotar a la Institución Policial de un instrumento de medición y consulta que proporcione retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional de la institución, determinando el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño de los comisarios, variables que inciden en el comportamiento de los miembros, a través de sus percepciones, por medio de las cuales filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

En este trabajo se pretende dejar claro que el conocimiento, el saber y el hacer de los comisarios muchas veces se ven afectado

negativamente por las motivaciones y percepciones que los mismos tengan sobre el lugar donde trabajen.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

1. ¿Cómo se relacionan las Relaciones Humanas con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú?
2. ¿Cómo se relacionan los Procesos Internos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú?
3. ¿Cómo se relacionan los Sistemas Abiertos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Al evaluar la relación que existe entre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los comisarios en las Comisarías tipo “A” Lima Metropolitana de la VII Dirección territorial Lima de la Policía Nacional del Perú, permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación dirigido a mejorar e implementar los canales tendientes a mejorar la capacidad del accionar y la toma

de decisiones de los comisarios jefes de la VII DIRTEPOL Lima Metropolitana.

En el campo policial la investigación, ha revisado la data y las nuevas teorías de perspectivas estratégicas propuestas por autores como López y Grandío (2006) que en los últimos años, consideran que la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, residen en uno de sus principales activos intangibles como es el capital humano, apreciando también que en la organización semestralmente se mide el grado de satisfacción laboral del personal de Comisarios jefes de las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL Lima Metropolitana, y del clima organizacional imperante en sus unidades.

De esta manera, se explica la naturaleza y la utilidad en el estudio del clima debido, por la necesidad de contar con un personal profesional satisfecho, entusiasta y dispuesto a aceptar, sin mayor trascendencia, la situación social y económica crítica que envuelve al Perú en la actualidad en materia de seguridad ciudadana, y así poder tomar decisiones oportunas para el logro de los objetivos y sentirse compenetrados con la organización.

El estudio ha considerado de sumo interés la VII DIRTEPOL de la Policía Nacional del Perú en general, y en particular, al personal de comisarios jefes de las Comisarías tipo “A” porque la investigación ha permitido identificar la satisfacción, su nivel de apoyo, su nivel de aceptación en la toma de decisiones, su apoyo legal en las actividades realizadas, la percepción del ambiente que los predispone a comportarse de determinada manera, la toma de decisiones permitiendo una visión general de las dimensiones referentes a las variables en estudio.

Para el alto mando policial se justifica la investigación porque ante los resultados obtenidos podrán implantarse correctivos si se detectan

problemas de insatisfacción laboral o de clima denso que van en detrimento de la buena gestión de comando de los comisarios jefes de la VII DIRTEPOL Lima Metropolitana, e impulsarse un proceso de mejoras en función de comprender, incrementar y vigilar la satisfacción laboral de este personal policial y el clima organizacional percibido desde este nivel.

A la luz de los resultados de esta investigación, podrán establecerse planes para vigorizar las fortalezas, reducir y eliminar las debilidades, propiciándose un análisis efectivo de la eficiencia, la productividad, el buen desempeño y la eficacia de la actuación profesional, capaz de facilitar acciones que logren mejorar la gestión de Comando de los Comisarios y su libertad de accionar en la toma de decisiones, reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, con un proceso de vigilancia y seguridad tendente a mejorar y conservar la calidad de las operaciones, teniendo como norte, proteger y consolidar los valores de la sociedad.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Este estudio se justifica, además, porque podrá dar origen a otras investigaciones que pudieran realizarse en este nivel de gerencia en cuanto a comportamiento y clima organizacional y, es particularmente importante para el investigador, debido al aporte de nuevos conocimientos sobre capital humano y satisfacción laboral, y manejo de los recursos humanos en general, por parte de los líderes de las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL.

Los resultados que aporta la investigación se consideran igualmente importantes, porque para llevar a cabo la encomiable labor que el personal policial tiene asignada, él debe sentirse y mostrarse satisfecho con su trabajo; debe exhibir una respuesta emocional o de afecto hacia las diferentes facetas de su actividad profesional, debe sentirse apoyado y respaldado legal, moral y funcionalmente, permitiendo



advertir cómo las características de su trabajo satisfacen sus necesidades, cumplen sus expectativas, sus valores, su sentido de justicia y detectar si los rasgos de su personalidad u otros rasgos genéticos estables se relacionan positivamente con el entorno de trabajo. Esto proporciona satisfacción laboral.

La satisfacción laboral tiene implicaciones importantes que afectan la calidad de vida en el trabajo; por lo tanto, la profunda relación entre la insatisfacción, el descontento, el ausentismo, la baja productividad y otras variables que pudieran ser señaladas, ha constituido una razón apremiante para preocuparse por conocer la satisfacción del personal comisarios de las Comisarías tipo “A” en estos niveles de gerencia, de la VII DIRTEPOL de Lima Metropolitana.

Estas razones privilegian en el estudio, la determinación de la satisfacción laboral del personal de comisarios de las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL, ahondando en un campo y lineamiento de investigación que reviste gran importancia, dada la problemática cultural-social-política-económica que caracteriza al Perú.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Determinar de qué manera se relacionan las Relaciones Humanas con el desempeño de los comisarios en las

Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.

2. Determinar de qué manera se relacionan los Procesos Internos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.
3. Determinar de qué manera se relacionan los Sistemas Abiertos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. MARCO FILOSÓFICO O EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período de tiempo determinado. Contiene en su significado además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción).

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

El concepto de cultura se refiere en primera instancia a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (1985) adaptaron el concepto de cultura a las organizaciones, derivándolo como un concepto antropológico y psicosocial, donde se entiende el tema cultura organizacional como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Así, Chiavenato (2000) define a la cultura organizacional como "...un modo de vida de los grupos, un sistema de creencias y valores, y una

forma aceptada de interacción y relaciones típicas de los grupos en una determinada organización."

Las organizaciones, como se componen de grupos, presentan muchas veces intereses distintos porque persiguen sus propios objetivos, algunas veces de manera egoísta, pero otras con motivos más bien intencionados.

En toda organización bien estructurada se orientan las actividades hacia los objetivos organizacionales, los cuales se diseñan originalmente con el fin de dar cumplimiento a la razón de ser de la organización en una comunidad, pero de la misma manera toda persona que ingresa a esa organización tiene sus intereses y objetivos particulares, y de acuerdo a la afinidad de estos intereses, se organizan en grupos de personas, de carácter formal o de carácter informal.

Los intereses particulares de las personas que integran estos grupos, en ocasiones tienden a alejarse de los objetivos organizacionales. Por lo tanto el papel de la gerencia de la política organizacional, es mantener un norte de la organización, el cual consiste en brindar las directivas a todos los miembros de la organización para que en todo momento se mantenga la claridad de que es lo que quiere la organización.

El modelo de cultura organizacional, considera al conflicto como algo inevitable, y que forma parte de la manera normal de hacer las cosas, y toda la relación social de individuos lleva implícito la presencia de mecanismos de concertación para llegar al acuerdo; en este sentido la gerencia de la política empresarial, se constituye como el eje rector que ayuda en gran manera a la solución de los conflictos, ya que brinda políticas, el camino a seguir en la organización.

Es importante este proceso de constitución de nuevas políticas, sobre todo en momentos de grandes cambios y de carácter macro, ante los cuales la organización debe responder con nuevas perspectivas, a través de un proceso de negociación entre los diferentes grupos, al mismo tiempo que responden a los cambios del medio y el comportamiento surge de manera natural de la interdependencia inherente a la mayor parte de los puestos gerenciales". (Zamora, 1995).

Por ello, cuando las organizaciones como la Policía Nacional del Perú, compuesta desde el año 1988, por los grupos de Policías de Investigaciones y de Guardias Republicanos, poseen ya una cultura que les es propia, conformada por su propio sistema de creencias y valores compartidos, al que se apegan los tres elementos humanos que las conforman.

La cultura corporativa de la PNP, crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; y en consecuencia, se condicionan el grado de cooperación, de pertenencia y de dedicación a la organización PNP y de los objetivos dentro de la misma. En este sentido la principal responsabilidad de la política PNP como empresa, consiste en fijar las directivas, los parámetros y las pautas que conducen hacia los cambios estratégicos, que se ha fijado la PNP.

Para llevar a cabo lo anterior, la filosofía y la cultura organizacional debe estar ampliamente difundida y conocida por todos los miembros de la PNP, donde el Director General, debe estar al tanto de los cambios en la cultura para disponer los cambios en la filosofía. Por lo tanto el Director General debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Las actitudes positivas y proactivas son importantes para diseñar el futuro de la organización PNP, y las

actitudes negativas o reactivas son importantes para evaluar los procesos de arraigo y de motivación para alcanzar mayores logros tanto a nivel personal como organizacional.

Es decisivo cultivar las aspiraciones, las cuales reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante, las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. De esta manera el Director General debe buscar el punto de encuentro entre las aspiraciones individuales y los objetivos organizacionales, por medio de la declaración de enunciados pertinentes y comprensibles. Estos enunciados están representados en la misión, la visión, las políticas, los objetivos, las estrategias, los programas y los planes de acción de la PNP.

Algunos de los elementos siguientes se han utilizado por el Director General de la PNP, para fortalecer su cultura organizacional:

- a. Filosofía organizacional de la PNP: declaraciones formales de misión, visión, políticas, objetivos y valores, así como reconocimiento del organigrama, credos y procedimientos de selección de personal.
- b. Historia de la PNP: mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- c. Espacios físicos y tecnológicos de la PNP: Diseños de espacios e instalaciones que propendan por el reconocimiento y asimilación de la cultura organizacional.
- d. Programas de capacitación y desarrollo de personal de la PNP: Asesoría por parte de los líderes para la transmisión de la cultura organizacional, manejo de los premios y reconocimientos por el cumplimiento de las metas PNP.
- e. Manejo de conflictos de la PNP: reacciones del líder ante incidentes y crisis de la organización, manejo de grupos en etapas coyunturales de la PNP.

- f. Estructura organizacional de la PNP. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración PNP, y se transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian en cuanto a la cultura organizacional.
- g. Sistemas y procedimientos organizacionales de la PNP: Manejo de la comunicación y de la información, sistemas de apoyo a la toma de decisiones, grado de descentralización de las decisiones, resultados esperados por la organización PNP y por los mecanismos de control y de evaluación de desempeño.

## **2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

### **2.2.1. Antecedentes Internacionales**

- a) Andrés A. Rodríguez, María P. Retamal, José N. Lizana, Felipe A. Cornejo. **“Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “Evaluación en una empresa pública chilena”** Tesis para optar el grado de Doctorado en: Gestión Empresarial, en el año 2008, en la Universidad de Talca, Chile.

#### **Problema Principal:**

¿De qué manera el Clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral como predictor del desempeño?

#### **Objetivo General:**

Determinar y Evaluar de qué manera el Clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral como predictor del desempeño.

#### **Hipótesis General:**

El Clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral como predictor del desempeño.

### **Conclusiones:**

Si bien la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ha sido estudiada, su relación con el desempeño no es del todo clarificadora. Este estudio pretende determinar si existe una relación significativa entre las variables y si el clima organizacional o la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño y sus dimensiones específicas.

El estudio es transversal correlacional, se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (focus group confirmatorio), en una muestra de 96 trabajadores de la empresa ubicada en la Región del Maule. Los resultados indican que existe una relación significativa entre las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el Comportamiento Funcionario y las Condiciones Personales, y sólo la satisfacción predice significativamente el Rendimiento y Productividad. En base a lo anterior, se analizó el clima organizacional como predictor del desempeño. Los resultados indican que el clima por sí solo resulta ser un mejor predictor del desempeño que la satisfacción por sí sola, explicando el 28.2% de la variabilidad del desempeño ( $F [1; 94] = 38.401$ ;  $p < 0.05$ ), mientras que como se mencionó, la satisfacción por sí sola explicaba 20,9% de la variabilidad del desempeño.

Asimismo, el coeficiente Beta indica que el clima general posee un mayor poder predictivo al explicar la variabilidad del desempeño ( $\beta = 0.539$ ;  $t[95] = 6.197$ ;  $p < 0.05$ ), teniendo una relación significativa y positiva como predictor del desempeño. La satisfacción tiene en cambio un menor poder predictivo al explicar la variabilidad del desempeño ( $\beta = 0.294$ ;  $t[95] = 3,228$ ;



$p < 0.05$ ) (Ver anexo 5: Tablas resumen del clima organizacional como predictor del desempeño).

### **Recomendaciones:**

Finalmente, se recomienda que este estudio pudiera ser un aporte, en el sentido de incluir otras dimensiones del desempeño además de la productividad, logrando establecer un efecto diferenciador en cuanto a los aspectos del desempeño que se pueden predecir ya sea por el clima organizacional o por la satisfacción laboral.

## **2.2.2. Antecedentes Nacionales**

- a) Juliana Flores Jaime, “**Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional**”. Tesis para optar el grado de Magister en Maestría en Administración en Mención: Gestión Empresarial, en el año 2007, en la Institución: UNMSM – Perú.

### **Problema Principal:**

¿Cómo la aplicación de los estímulos organizacionales logra contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional?

### **Objetivo General:**

Determinar y explicar cómo la Aplicación de los estímulos organizacionales logra contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional.

### **Hipótesis General:**

La aplicación de los estímulos organizacionales logra contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional.

### **Conclusiones:**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización

para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Esto no ocurre en muchas empresas y de aquí que para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa e incrementando la productividad y el rendimiento laboral. Es por este motivo que se desarrolla en una empresa llamada “Corporación Infarmasa S.A”. Los resultados de esta investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado, así mismo que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal, también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se siente totalmente identificados con la empresa.

#### **Recomendaciones:**

Se recomienda a la empresa establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico del trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional, también se debe aplicar el desarrollo organizacional orientando a la estructura orgánica funcional, estructura empresarial y procesos industriales.

De igual modo se debe establecer el trabajo en equipo y que el departamento de relaciones humanas debe encargarse del desarrollo, capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas políticas y procedimiento.

De la misma forma, recomienda a la empresa mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual de promover el desarrollo potencial creativo del personal. Así mismo se recomienda desarrollar diversas actividades de la empresa que ayuden al mantenimiento del clima organizacional.

- b) Estrada Paredes, Elio (2007), en su Investigación **El Clima Organizacional y la relación con la satisfacción laboral del personal policial en el departamento de policía montada de la jefatura de servicios especiales de la VII Dirección Territorial Lima de la Policía Nacional del Perú- Año 2007**, en la maestría de Administración y Ciencias Policiales de la ESUPOL.

**Problema Principal:**

¿De qué manera se relacionan el clima organizacional con la satisfacción laboral del personal policial en el departamento de policía montada de la Jefatura de Servicios Especiales de la VII Dirección territorial Lima de la Policía Nacional del Perú?

**Objetivo General:**

Determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral del personal policial en el departamento de policía montada de la Jefatura de Servicios Especiales de la VII Dirección territorial Lima de la Policía Nacional del Perú.

**Hipótesis General:**

El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral del personal policial en el departamento de policía montada de la Jefatura de Servicios Especiales de la VII Dirección territorial Lima de la Policía Nacional del Perú.

**Conclusiones:**

Concluye que existe relación estadísticamente significativa, cuantificada en el coeficiente de correlación de  $r = 0.542$  entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal policial en el departamento de policía montada de la jefatura de servicios especiales de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.

El clima favorece para que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas en el trabajo, al tiempo que puedan

desarrollarse como profesionales y activando aspectos de la vida laboral que más influyen sobre las actitudes de compromiso con el trabajo.

- c) Juan Manuel Sánchez Soto, **“Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo de tres universidades”**, para optar el Grado de Magister en Administración, con Mención en Gestión Empresarial, en el año 2005, en la Institución: UNMSM – Perú

**Problema Principal:**

¿Cuál es la correlación existente entre la gestión universitaria, el clima y comportamiento organizacional de las tres universidades de estudio?

**Objetivo General:**

El objetivo general es investigar la correlación existente entre la gestión universitaria, clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades.

**Hipótesis General:**

Existe correlación entre la gestión universitaria, clima y el comportamiento organizacional.

**Resumen:**

La investigación verifica como la Gestión interfiere en el Clima Organizacional y que respuestas vienen dando las universidades en el cambio de las condiciones del ambiente laboral, y que responden a la interferencia al ambiente organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana los Andes, Universidad Continental de Ciencia e Ingeniería, ubicadas en el departamento de Junín, en la provincia de Huancayo.

**Conclusiones:**

La investigación se justifica porque permitió conocer las variables y dimensiones, componentes de la gestión

universitaria, clima y comportamiento organizacional. El método utilizado fue de tipo cualitativo a través de triangulación de datos; la del investigador, la teoría y el método, triangulando datos cuantitativos y cualitativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales, donde existen variables imprevisibles, interminable, difíciles de ser mapeadas, y que influyen en las variables estudiadas. De esta manera se respondió a las interrogantes de la investigación. En el estudio participaron 286 personas entre docentes y trabajadores administrativos de un total de 1971. El diseño de estudio es transversal, comparativo, descriptivo, se utilizó una escala de medición de la Gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional.

El estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la Gestión Universitaria, el Clima y el Comportamiento Organizacional, dentro del cual realizan su trabajo. La medición indicó que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

#### **Recomendaciones:**

La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución, desarrollado un programa de intervención integral hacia el recurso humano replanteando un diseño administrativo y funcional del recurso humano. El estudio constituye un acervo de informaciones estratégicas para las universidades de la región central del Perú.

- d) Carlos Alberto Pulido Cavero **“Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su aplicación para la psicología de la Salud”**. Tesis para optar el Grado: Magister en Psicología, en el año 2002, en la Institución: UNMSM – Perú

**Problema Principal:**

El problema formulado por Pulido es ¿Discrimina la “Prueba de Clima Organizacional de Pulido” las variables Cultura Ad Hoc, Estrategias, Estructura y Sistema de información que están asociadas al clima organizacional en un grupo de organizacionales empresariales privadas?

**Objetivo General:**

Determinar como la “Prueba de Clima Organizacional de Pulido” las variables Cultura Ad Hoc, Estrategias, Estructura y Sistema de información están asociadas al clima organizacional en un grupo de organizacionales empresariales privadas.

**Hipótesis General:**

La “Prueba de Clima Organizacional de Pulido” las variables Cultura Ad Hoc, Estrategias, Estructura y Sistema de información están asociadas al clima organizacional en un grupo de organizacionales empresariales privadas.

**Resumen:**

Es una investigación que trata sobre la construcción de un instrumento que mide Clima Organizacional, establece las demarcaciones teóricas del mismo y propone su aplicación en diversas organizaciones. Su aporte científico radica en proponer una prueba validada y que extrapola los datos desde una explicación de carácter organizacional.

**Conclusiones:**

Esta prueba mide las categorías del Clima Organizacional en empresas. Se plantea un modelo para el estudio de la cultura organizacional, que consta de cuatro variables: Cultura Ad hoc, estrategias, estructura y sistema de información; las cuales son parte del modelo de transformación organizacional. En el planteamiento del estudio menciona las definiciones de Clima Organizacional de: Toffer, 1970; Senge, 1990; Sakaiya, 1994; Idalberto Chiavenato (Introducción a la teoría general de la Administración 3era edición); Mc Graw Hill, 1989; R.M Hod Getts Y S. Altman (Comportamiento de las Organizaciones, 1era edición 1989).

- e) Shirley Yissela Álvarez Velarde, **“La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”, para optar el Grado Licenciada en Comunicación Social**, en el año 2002, en la Institución: UNMSM- Perú.

**Problema Principal:**

¿Existe relación entre la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología?

**Objetivo General:**

Determinar cómo se relacionan la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología.

**Hipótesis General:**

La cultura y el clima organizacional se relacionan como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología.

**Resumen:**

En esta investigación se destaca la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud (INO). El objetivo general es analizar la importancia de la cultura y el clima

organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Instituto de Oftalmología, identificando los principales problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción del paciente. Sus objetivos específicos son: definir los términos cultura, clima organizacional y eficacia; identificar los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal, entre otros.

La investigación desarrollada pertenece al modelo de estudio prospectivo debido a que se realizó durante un lapso de cuatro meses y fue en el mismo período donde se fueron dando las intervenciones.

El diseño fue no experimental de tipo descriptivo-explicativo que permite entender la cultura y clima organizacional que determinan la imagen actual de la institución. Se tomó en cuenta el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento. El nivel de investigación es descriptivo.

La muestra de la investigación se realizó en dos tipos de públicos: internos (trabajadores) y los externos (pacientes). El universo es de 228 trabajadores la cual se realizó en el 60% 137 trabajadores.

En el público (externo) fue la cantidad de pacientes atendidos en el mes de mayo del año 2000, lo cual es 1302 pacientes y la muestra fue 300 pacientes encuestados.

La relación de datos fue sobre la base de un instrumento cualitativo: una encuesta de ocho preguntas, elaboradas exclusivamente para el levantamiento de información en pacientes del INO. Se aplicó a 303 pacientes.

### **Conclusiones:**

Entre los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos tenemos que la política administrativa es considerada por el 67.6% como poco resaltante y la frecuencia



tuvo un porcentaje mayor en los administrativos, de sexo femenino y de condiciones laboral nombrados.

Dos de las principales causas que inciden en el resultado anterior son: la falta de comunicación oportuna (81.8%) y la mala orientación hacia los recursos humanos del INO (57.3%) todos los factores aunados dan como resultado un clima organizacional apropiado.

- f) Sonia Palma Carrillo, publica en la Revista de Investigación en Psicología. Título del artículo “**Motivación y Clima Laboral en personal de Entidades Universitarias**”, en el año 2000, en el Instituto de Investigaciones Psicológicas/UNMSM – Perú.

**Problema:**

¿De qué manera la Motivación influye en el Clima Laboral en el personal de Entidades Universitarias?

**Objetivo:**

Determinar de qué manera ¿De qué manera la Motivación influye en el Clima Laboral en el personal de Entidades Universitarias?

**Hipótesis:**

La Motivación influye en el Clima Laboral en el personal de Entidades Universitarias

**Resumen:**

Este trabajo estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra tuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS.

**Conclusiones:**

Los resultados evidencian niveles medio de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

**Recomendaciones:**

Resalta la necesidad de recomendar un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

**2.3. BASE LEGAL**

**Ley 24294** : Proceso de Reorganización de las  
14-09-1985 Fuerzas Policiales.

**Decreto Legislativo 371** : Ley de Bases de las Fuerzas Policiales.  
04-02-1986

**Ley 24949** : Creación de la Policía Nacional del  
06-12-1988 Perú, asumiendo la Organización y  
Funciones de las Instituciones  
Primigenias con todos sus Derechos y  
Obligaciones.

**Ley 28857** : Ley del Régimen de Personal de la  
27-07-2006 PNP.

**D.S. 012-2006-IN** : Aprueban Reglamento de la Ley del  
29-12-2006 Régimen de Personal de la Policía  
Nacional del Perú.

## 2.4. BASES TEÓRICAS

### 2.4.1. Teorías Organizacionales y el Clima Organizacional

#### 2.4.1.1. Teorías Organizacionales

La Teoría de la administración en su contexto histórico, explica los modos como los expertos han conceptualizado a las organizaciones, según sus paradigmas históricos, por lo cual consideramos para determinar una mejor relación entre administración y clima organizacional, de qué manera, en el tiempo, han evolucionado los diferentes puntos de vista de las organizaciones.

Por ello consideramos, a nuestro criterio, analizar de manera resumida las teorías clásica, neoclásica y moderna sobre las organizaciones.

#### 2.4.1.2. El Clima Organizacional

El término de Clima organizacional comenzó a hacerse popular en la década de 1960. **Taguiri** (1968) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología.

Por su parte **Forehand y Von Gilmer** (1964) ofrecen una definición más completa del clima: es el “conjunto de características que describen a una organización, y se propone las siguientes:

- a. Características que la distinguen de otras organizaciones.
- b. Características que son relativamente perdurables a lo largo del tiempo.
- c. Características que influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Eligen estas propiedades de definición en un esfuerzo por centrar el análisis en las características de la variación organizacional que se pueden especificar, evaluar e incorporar en la investigación empírica.

Sin embargo Taugiri (1968) considera que esta definición todavía concede excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes.

Taugiri prefiere hacer mayor hincapié en la idea de que el clima organizacional sugería que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización. Comenta que la definición de Forehand y Von Gilmer hace una diferenciación insuficiente en la frase “conjunto de características”, entre los atributos o variables que se utilizan para describir la organización y el valor de tales atributos.

Asimismo, **Taugiri** más bien lo define de la siguiente manera:

“El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que:

- a. Experimentan sus miembros.
- b. Influye en su comportamiento.
- c. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”.

**Taugiri**, considera que es difícil establecer una definición general y formal que no sea trivial porque trata de abarcar demasiado.

**Gellerman (1960)**, llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- a. Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importante.
- b. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- c. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas.
- d. Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- e. Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

**Von Haller (1977)** reconoció la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Por tanto se refiere a empresas ascendentes, indiferentes y ambivalentes, y consideraba que, al igual que la cultura, el clima puede evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la empresa, etc.

Al intentar definir el término clima, muchos investigadores citan a **Forehand y Von Gilmer (1964)**, cuya definición del clima se refería a su capacidad de distinguir entre organizaciones tras perdurar en el tiempo e influir en el comportamiento de los empleados. Sin embargo, se observó que el concepto era ambiguo, impreciso y controversial.

Los problemas fundamentales en lo conceptual, era en el sentido de si había que considerar el clima en términos de las características Objetivas (físicas o estructurales) de la

organización o de la reacción Subjetiva (de percepción) respecto a la organización.

**Guion (1973)** sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, y que, por lo general como se concibe, el clima simplemente era un calificativo alternativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo.

**James y Jones (1974)** sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una representación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

**Rousseau (1988)** elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos.

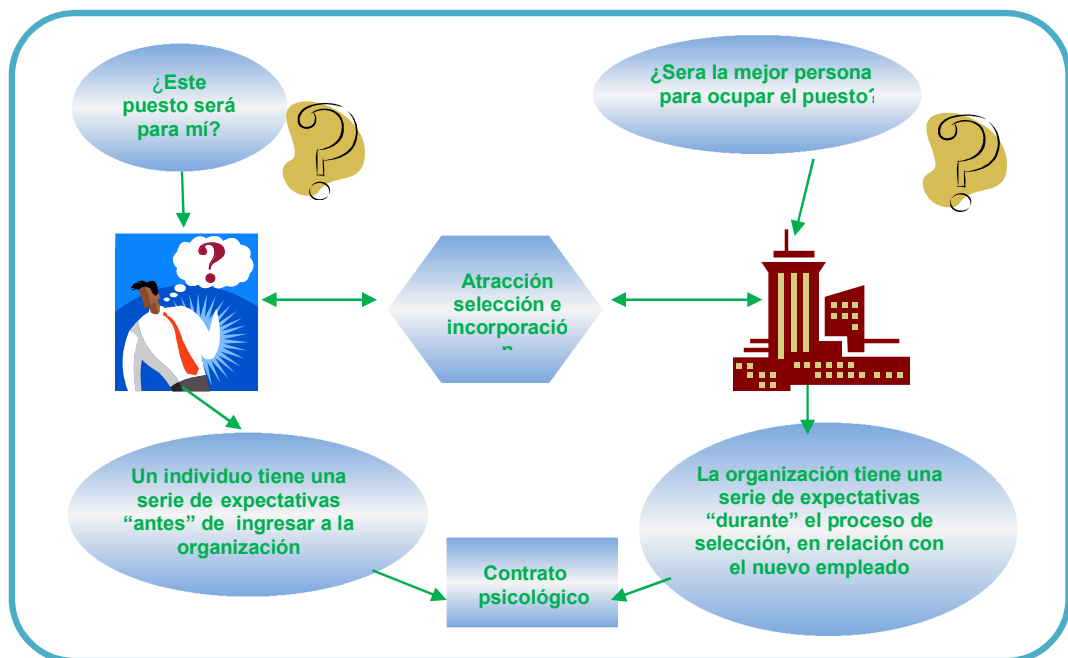
“La falta de límites que diferencien el clima de lo que no se puede suprimir las investigaciones sobre el clima, al hacer que los investigadores se enfoquen ya sea sólo en las percepciones del contexto (que eviten mencionar el concepto de clima, como en el caso de las investigaciones acerca de la motivación y liderazgo) o rechacen su relevancia para el estudio de las organizaciones”.

Sin embargo, el clima, como concepto, evidentemente tiene fronteras específicas que lo diferencian de otras características y percepciones. Dos atributos constantes de

definición del clima persisten en sus diferentes concepciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. Así mismo hizo una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima:

- a. **Clima psicológico.** Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

**Figura 1: Contrato Psicológico y Comportamiento Organizacional**



Fuente: Martha Alles, *Comportamiento Organizacional*, pág. 408.

- b. **Clima agregado.** Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las

personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo con consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

- c. **Climas colectivos.** Surge el consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales, económicos, psicológicos y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración (empleador) y la experiencia laboral (empleado), el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios, explican el de otros grupos.
- d. **Clima organizacional.** El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior).

**Payne (1990)** argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, porque las personas en diferentes partes de la organización tienen percepciones radicalmente distintas de la organización y cuando las percepciones se comparten de manera consensual solamente en pequeños grupos, no son representativas del clima organizacional en su conjunto.

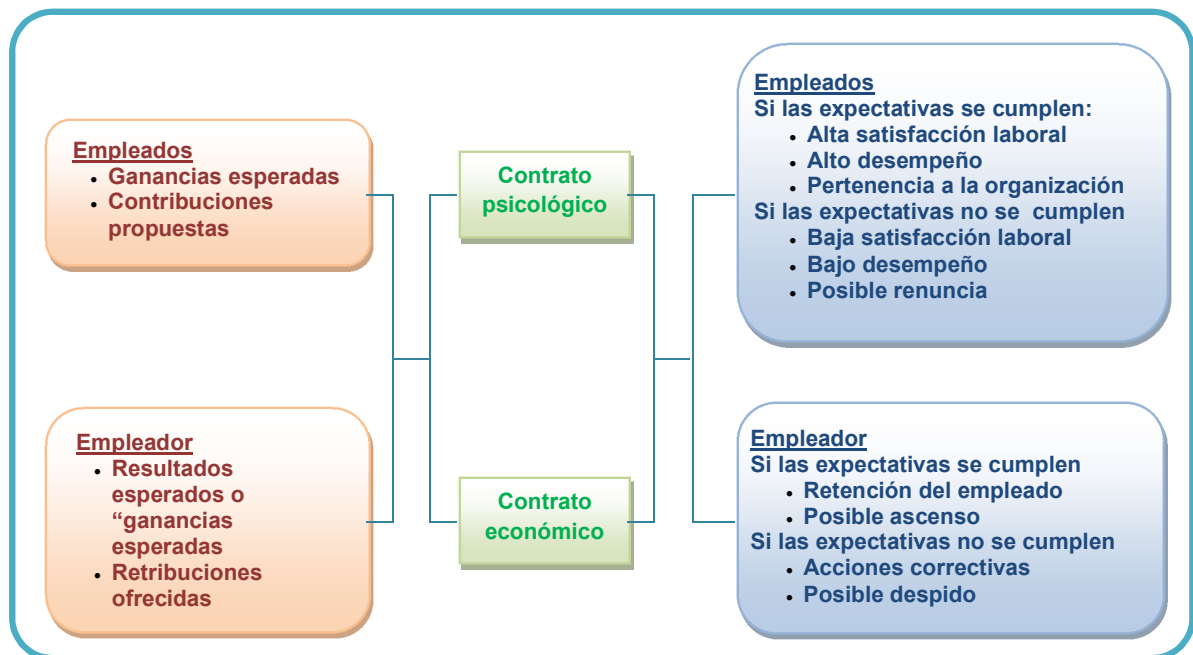
Por tanto, según **Payne**, es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.



Naturalmente, las percepciones de los empleados son diferentes en una organización como función del nivel jerárquico, el departamento, etc., y tales percepciones influyen, y son influidas, en los comportamientos organizacionales.

El segundo problema teórico mayor tiene que ver con el efecto del clima (o la percepción de los empleados) en el comportamiento organizacional.

**Figura 2: Contrato Psicológico y Económico**



Fuente: Martha Alles, Comportamiento Organizacional.

Darío **Rodríguez** dice que el concepto de Clima Organizacional remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, sostiene que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar que el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos de la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

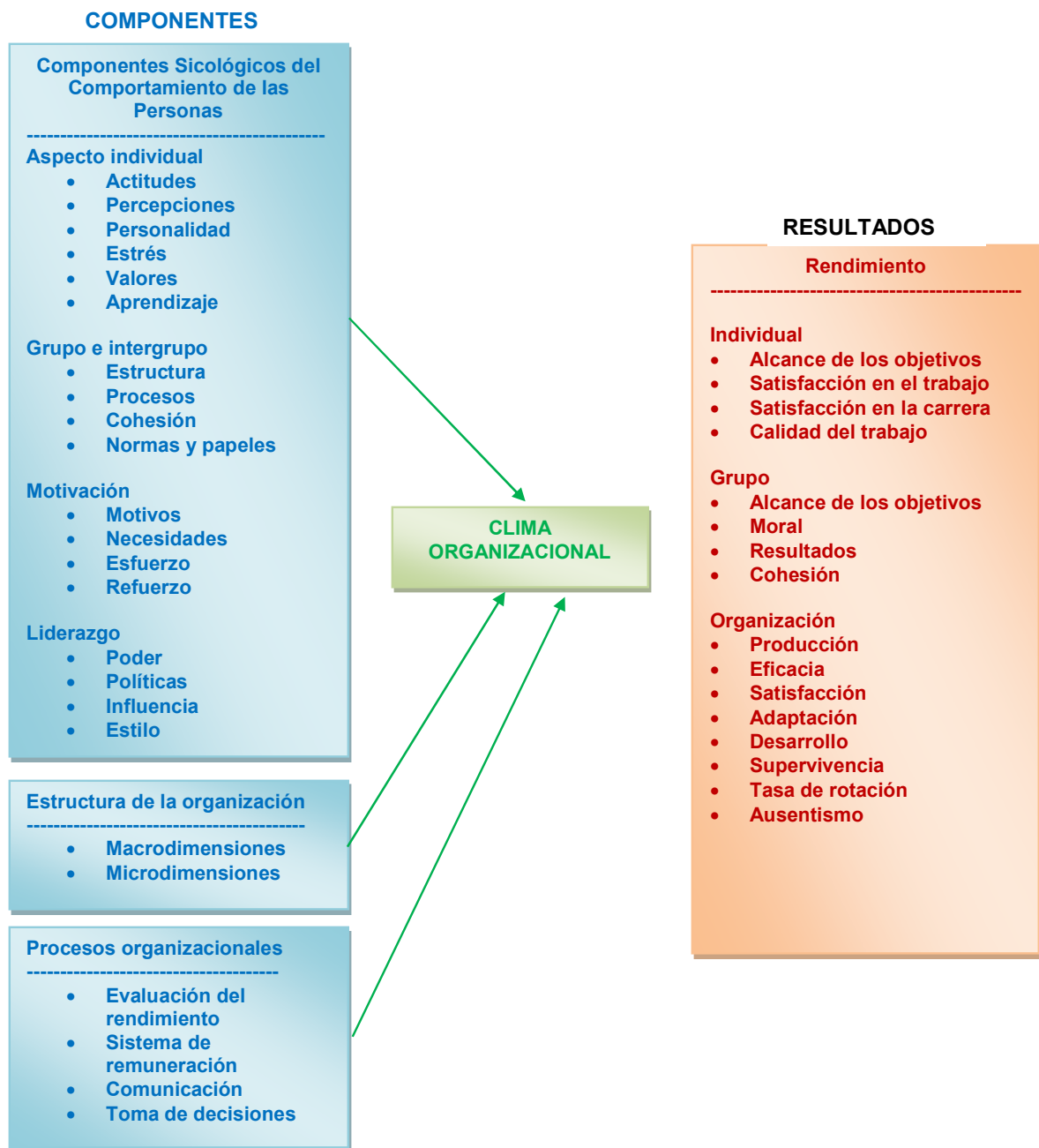
Las variables que considera son:

- a. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b. Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

En consecuencia, el clima se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendida como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

**Figura 3: Percepción de los componentes y resultados del Clima organizacional**



Fuente: Luc Brunet, "El clima de trabajo en las organizaciones".

Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. Las características del clima

organizacional, hace entender que la experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

El Clima Organizacional se caracteriza por:

- a. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- b. El clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- c. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- e. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- f. El clima es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- g. El ausentismo y rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- h. El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima se establezca en una nueva configuración.

Por su parte **Likert (1961,1967)** sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la

*estructura* de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario.

Sistema II: Paternalista.

Sistema III: Consultivo.

Sistema IV: Participativo.

Por su parte **Litwin y Stringer**, definieron seis variables claves del clima de las organizaciones y las pusieron a prueba en una situación de laboratorio en la que establecieron empresas que se ocuparían de la misma producción y desarrollo de trabajo durante un período de dos semanas:

**a. La primera compañía se estableció de acuerdo con normas extremadamente autoritarias.**

La comunicación era por escrito, los empleos estaban bien definidos, todas las decisiones las tomaba el presidente, y quedaba escaso margen para la iniciativa de los demás.

**b. La segunda compañía de acuerdo con líneas amistosamente democráticas.**

Destacando relaciones laborales amistosas, cálidas más que el cumplir una tarea o la organización formal. Se alentó a las personas para que hablaran y jugaran, y se confrontaron las cuestiones interpersonales en reuniones cotidianas por grupos. El presidente estaba siempre disponible para todos los empleados y los estimulaba para que le presentaran sus problemas.

**c. La tercera compañía se proyectó para un clima de logro.**

El presidente formulaba objetivos en colaboración con otros ejecutivos, permitía que los grupos fijaran sus procedimientos, establecía sistemas de recompensas para la productividad, y comunicaba constantemente sus expectativas de elevado desempeño, demostrando aprobación por el. Estaba interesado en todo, pero confiaba en que sus empleados podrían tomar decisiones que afectaran su propio trabajo. Colgaba a la vista informes de adelantos, para que pudiera verlos todos, cada vez que recibía datos de ventas o aceptación de nuevos productos.

El resumir los datos de Litwin y Stringer de alguna manera simplifica en exceso su estudio; sin embargo, fue más agradable trabajo en el ambiente amistoso y democrático que en el autoritario de otros grupos. El grupo de logro sobrepasó con mucho a los otros dos, que fueron relativamente parejos en rentabilidad.

El clima de logro también completó el experimento con una cantidad mayor de nuevos productos desarrollados y aceptados, respecto de las otras dos compañías. El clima de logro pareció, en términos de rendimiento total, hallarse muy adelantado, probablemente porque estimulaba a las personas a satisfacer sus necesidades de logro en la situación laboral.

La tarea de elaborar un clima de logro en una empresa es muchas veces la de modificar los intereses de la administración y de la avenencia con el poder, ofreciendo cordialidad y apoyo a cada individuo y comunicando metas y normas de la

organización, pero sin pretender controlar los medios de alcanzar esas metas.

**Stephen P. Robbins**, hace un deslinde conceptual entre **Cultura Organizacional y Clima Organizacional**. La Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esta imagen es la base de los comportamientos de comprensión compartida que tiene los miembros en cuanto a la organización.

El término Cultura Organizacional es descriptivo. En el Clima Organizacional se trata de medir como ven los empleados a su organización: (¿fomenta el trabajo en equipo?, ¿premia la iniciativa?, etc.), en cambio el Clima Organizacional mide las respuestas personales de percepción de su entorno laboral, es importante señalar que la Cultura Organizacional es descriptivo y el Clima Organizacional es evaluativo.

La palabra Clima es un concepto se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es evidente que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El concepto de clima organizacional, es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial u

organizacional, por Gellerman, en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de ese concepto no están siempre claros en las investigaciones.

Analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

**Escuela de Gestalt.** Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

**Escuela funcionalista.** Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.



Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Dos investigadores estadounidenses (James y Jones), han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima organizacional, estas son:

- a. A medida múltiple de atributos organizacionales,
- b. A medida perceptiva de los atributos individuales, y
- c. A medida perceptiva de los atributos organizacionales.

***A medida múltiple de atributos organizacionales***

Considera el clima como un conjunto de características que:

- a. Describen una organización y la distinguen de otras,
- b. Son relativamente estables en el tiempo, e
- c. Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, una representación de la naturaleza física de la organización. Esta definición se apoya a pesar de todo, sobre bases fácilmente criticables. Ya que las variables por estudiar son generalmente numerosas para analizarlas todas.

***A medida perceptiva de los atributos individuales***

Representa una visión deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción,

con esta perspectiva el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

***A medida perceptiva de los atributos organizacionales***

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que:

- a. Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos).
- b. El clima puede ser deducido según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene:

- a. De los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y
- b. De sus características personales. Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los

cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima.

Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente importante (escala de Likert.)

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, ya que permite medir más fácilmente el clima y es la que respeta mejor la teoría de Lewin que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. El aspecto perceptivo incluido en esta definición es de extrema importancia. La percepción del clima organizacional es una función de las características del que la percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima.

Esto es muy importante para la toma de decisiones así poder ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- a. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- c. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así mismo Chiavenato, aporta un concepto, desde una perspectiva diferente. Del concepto de motivación nos conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- a. Sentirse bien consigo mismas.
- b. Sentirse bien con respecto a los demás.
- c. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación, “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b. Influye en su comportamiento.”

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert:**

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, por sus percepciones. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima son:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

- Las variables causales. Determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- Las variables intermediarias. Reflejan el estado interno y la salud de una empresa (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones, etc.)
- Las variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos mencionadas. Reflejan los resultados obtenidos por la organización (productividad, los gastos, las ganancias, las pérdidas, etc.), estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

#### **1. Clima de tipo autoritario:**

##### **Sistema I- Autoritarismo explotador**

En el cual la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en

la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

### **Sistema II- Autoritarismo paternalista**

En el cual la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. *La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.*

## **2. Clima tipo participativo:**

### **Sistema III- Consultivo.**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

### **Sistema IV – Participación en grupo.**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que

el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima. A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes.

Se hace importante señalar el término de Cultura Organizacional (Chiavenato, 2000), toda organización crea su propia cultura con sus tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como su reinterpretación en el sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintos de sentimiento y creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo. En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencia, costumbres, reglas, técnicas, etc. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización.



Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

- a. Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible, son los elementos concretos que se ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización.
- b. Valores compartidos: constituyen los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. Los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.
- c. Presupuestos básicos: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. son las presencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera hablados.

### **El clima organizacional positivo y la organización inteligente**

La organización inteligente se concretiza como tal cuando genera un *clima organizacional* que favorece una visión positiva del mundo, y vinculaciones sanas, armónicas y productivas entre todos sus miembros.

Las raíces del constructo “clima” pueden centrarse en la Teoría del Campo de Kurt Lewin desarrollada a fines de la década de los 30, según la cual el campo dinámico es función del campo psicológico; es decir, de sus sentimientos, deseos, expectativas.

De acuerdo a Lewin, cada persona evalúa e interpreta el contexto específico en que está inmersa formándose de éste un modelo con significados, a partir del cual construye la concepción que tiene de sí misma y del ambiente con el cual interactúa. Según este planteamiento, el ecosistema organizacional, tanto en sus aspectos físicos como las interacciones y procesos individuales y grupales que se dan en su interior, facilita o inhibe los aprendizajes y la productividad.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

#### **2.4.1.3. Metodología para la Medición del clima organizacional**

##### **Modelo para medir Clima Organizacional**

La medición y análisis de clima organizacional implica, en primera instancia, definir el Modelo Teórico a utilizar. Este permite precisar los objetivos y determinar las variables que resultan de tal modelo; además, explicar los aspectos básicos en que se fundamenta el modelo teórico, construir la herramienta (encuesta), proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida mediante la encuesta y de esta forma analizar e interpretar los resultados.

La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, pues significa la importancia de su confiabilidad; por ello, es vital tener presente la forma como

se aplica. La medición y el análisis del clima organizacional puede hacerse desde diferentes perspectivas: desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo o a una pequeña empresa, hasta la totalidad de la empresa. Así mismo, la información podrá congregarse por grupos de empresas pertenecientes a sectores particulares, teniendo en cuenta que cada unidad de análisis es diferente con relación a sus similares y cada clima puede ser diferente.

La medición y análisis del clima organizacional es un insumo básico para definir intervenciones concretas orientadas a su mejoramiento. Por tal razón, esta actividad debe realizarse con una periodicidad que a partir de la comparación permita observar y analizar los cambios del mismo. Esto significa que las organizaciones deben hacer esfuerzos por utilizar la misma herramienta en el tiempo. No es comparable el uso de herramientas diferentes, puesto que el modelo teórico que sustenta la herramienta es diferente en su tipología o en su dimensión debido a la variedad de propuestas al respecto.

El punto de partida es el individuo, él es la fuente primaria de información debido a la percepción que tiene del clima de la organización sobre aquellos aspectos referidos en la encuesta que corresponde al modelo propuesto por los investigadores, consultores y/o área de gestión humana. En este propósito, es importante tener en cuenta la posibilidad de hacer un censo (que involucra el total de personas) o, en su defecto, seleccionar una muestra representativa teniendo en cuenta los procedimientos estadísticos que determinen el margen de error sobre la información obtenida. Es deseable aplicar la encuesta a toda la población y solamente en casos especiales (por ejemplo, el tamaño, el tiempo de recolección

de información o dificultades en la aplicación de la encuesta debido a horarios) acudir al muestreo.

Los datos se obtienen a nivel individual y mediante la agregación se consigue inferencias en un nivel superior, como la organización y/o un sector de ella. El clima de la organización y/o del sector empresarial es el resultado de agrupar las percepciones individuales. Estas pueden ser de personas que comparten espacios físicos en el trabajo, el mismo jefe o la misma unidad de trabajo. Medir el clima permite construir modelos sobre el significado psicológico que los individuos identifican en el trabajo y que comparten tal percepción del ambiente del mismo (grupos informales, miembros de los sindicatos, entre otros).

De esta forma, en una organización existen diferentes climas que corresponden a cada unidad de análisis: grupos formales o informales, áreas en las que se encuentra organizado el trabajo y la empresa total.

En este orden de ideas, el análisis del clima total enmarca a la organización como un sistema, que a su vez tienen diferentes subsistemas, cada uno de ellos con su clima particular. Butterfield (1978) se refiere al clima como una propiedad de los subsistemas, el cual es independiente del clima de otros subsistemas organizacionales.

Puede concluirse que en la medición del clima organizacional los autores han hecho uso preferentemente de la técnica primaria del cuestionario en la modalidad de encuesta. James y Sells (1981) señalan como beneficios del uso del cuestionario la posibilidad de obtener información directa de las personas de la organización; estandarizar la información

sobre las variables y preguntas es fácil y permite agilidad; por último, se obtiene datos e información suficiente referida al universo de investigación.

### **Instrumentos para medir Clima Organizacional**

Como se expresó anteriormente, debe existir coherencia entre el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional y el instrumento que se emplea en este propósito. Tal situación permite entender la **diversidad de modelos** y, en consecuencia, de instrumentos para medir el clima organizacional.

Algunos autores entienden el clima organizacional en el contexto de sus dimensiones; otros, en su tipología. **Silva** presenta diferentes instrumentos para este propósito (1992).

**Litwin y Stringer** (1967) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Está fundamentado en la Teoría de Motivación de McClelland y Atkinson. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad-lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo".

**Friedlander y Margulies** (1969) consideran el clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño de las tareas por parte de los individuos. Proponen ocho dimensiones que abarcan aspectos tales como desconexión del grupo con la tarea, satisfacción de necesidades y relación con la tarea,

rutinas, ambiente de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, supervisión, comunicación, confianza e impulso, ejemplo de los directivos y orientación al riesgo, calidad de las relaciones entre jefes y subordinados. El cuestionario tiene 64 ítems en una escala de 7 que va desde "completamente de acuerdo" hasta —completamente en desacuerdo".

**Bowers y Taylor** (1972) desarrollan un cuestionario con el fin de medir las características y atributos de la organización, analizando factores importantes como el liderazgo, clima organizacional y satisfacción. Las dimensiones utilizadas son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Las dimensiones utilizadas por **Pritchard y Karasick** (1973) son: autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, nivel de recompensa, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo. Se establecen 5 ítems para cada una de ellas, utilizando una escala de 6 opciones de respuesta que van desde "nunca es verdad" hasta "siempre es verdad".

**Lawler, Hall y Oldham** (1974); **Newman** (1976); **James y Sells** (1981) y **Prakasam** (1986) definen su propio instrumento haciendo explícitas las dimensiones y los respectivos ítems para cada uno de ellos. La variedad de instrumentos que proponen, soportados en el marco teórico que cada uno de ellos emplea, es ilustrativa.

Otros autores desarrollan cuestionarios que enfatizan aspectos particulares influyentes en las percepciones de las personas: **Sohar** (1980) mide el clima de seguridad; **Táylor** (1972) la creatividad de las personas de la organización; Falcione (1978) la satisfacción y las percepciones de los individuos con relación a la comunicación, la supervisión y el control; Dastmalchian (1989) evalúa el clima de relaciones industriales como un elemento que forma parte del clima organizacional.

En Colombia se ha trabajado con el modelo inspirado en la teoría de **Rensis Likert**; esto es, se considera que el clima organizacional es producto de los estilos de dirección y que está relacionado con las variables objetivos, procesos de liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, control, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y entrenamiento.

La relación de las ocho variables planteadas se hace en los estilos de dirección, en una escala que permite obtener perfiles de la organización, a partir de los cuales es posible inferir el clima e identificar los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales pueden orientarse estrategias de cambio.

En 1977, **John Sudarsky**, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en él se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro) y las variables definidas por Litwin y logro considerados como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad

organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario). La aplicación del instrumento ha tenido éxito en las organizaciones colombianas, pues ha permitido obtener perfiles de identificación del clima. El TECLA ha sido aplicado en ocho organizaciones en Bogotá (Sudarsky, 1978). Partiendo de un modelo teórico diferente a los cuestionarios de Likert, el TECLA es uno de los modelos aplicados por estudiantes y consultores en el medio colombiano.

El **IMCOC** fue formulado en 1980 como resultado de trabajos de grado de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario. Se construye tomando como referencia el modelo teórico de las relaciones humanas. Su diseño tiene en cuenta aspectos desarrollados por autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Simon Schein, Mc. Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris y Bennis. Haciendo un análisis comparativo, el IMCOC difiere de otros instrumentos no solo en su fundamento teórico, sino también en sus aspectos formales.

**Sampieri**, es el encargado de modelar el Clima Organizacional, y lo desarrolla de manera sencilla y muy explicativa, además de fundamentarse en la evidencia empírica de más de 100 muestras de empresas de varios países (Hernández Sampieri, 2006). Sampieri considera en su Modelo, las percepciones sobre las variables o dimensiones del clima (trabajo, rol, líder o superior, grupo de trabajo y elementos de la organización, como lo sería la estructura) influyen en la motivación y el desempeño, pero con la mediación de las actitudes hacia el trabajo (satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y el compromiso con la empresa o institución).



Es decir, Sampieri considera la existencia de dos niveles de variables Intervinientes: las del clima y las actitudes hacia el trabajo. Por ello, a su Modelo se le denomina como “**Modelo de dos Niveles**”. Para el diagnóstico del clima de un Caso de Organización en particular, Sampieri recomienda que se tuviera que medir las variables del modelo y el análisis debería producir una estructura similar. Y si el caso se sustenta en dos modelos o estructuras comparativas la presentación de resultados se realiza por fases del estudio de caso.

Por ejemplo, **al evaluar la Organización Policial** mediante un método cualitativo, podemos presentar los resultados por etapas:

- 1 - Inmersión en el caso y contexto.
2. - Recolección inicial de las primeras entrevistas.

**Patterson G. Malcolm** y Otros investigadores, Validaron un Instrumento para determinar el clima Organizacional, según el Desempeño Gerencial, productividad y las innovaciones,

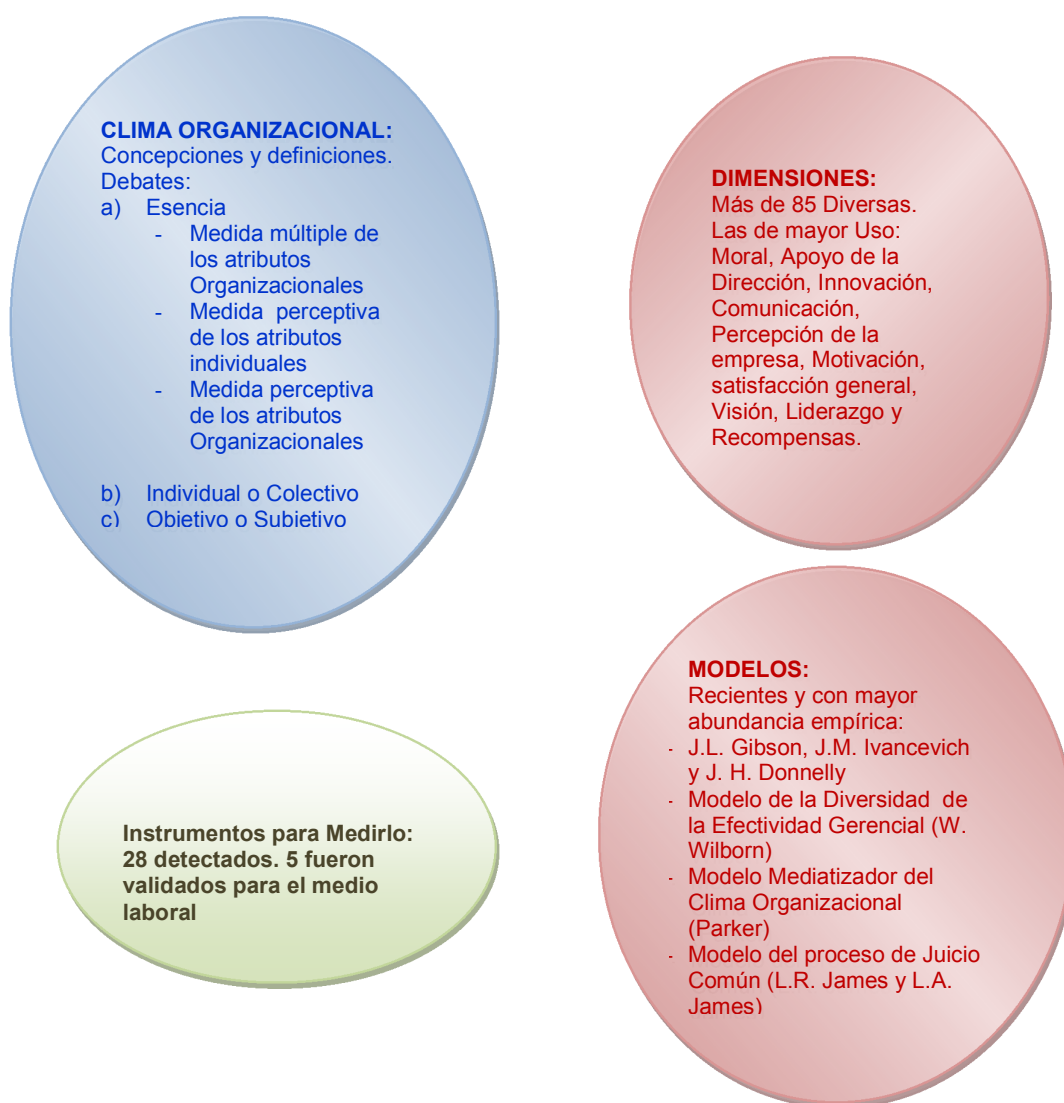
Para ello, determinaron tres dimensiones para la variable Clima Organizacional

1. Enfoque de las Relaciones Humanas,
2. Enfoque de los Procesos Internos y el,
3. Enfoque de Sistemas- Abierto, enfatizando la interacción y adaptación de la organización al entorno).

Para la Variable Dependiente Desempeño Gerencial se utilizaron las Dimensiones del Enfoque de Objetivos Racionales, la cual pone énfasis en la eficiencia, eficacia, calidad y productividad. Este instrumento fue también estudiado y analizado por los investigadores de la ESAN, y

fue adaptado y aplicado a los Comisarios de Lima Metropolitana.

**Figura 4: Modelos y Dimensiones de Clima Organizacional**



**Fuente:** Sampieri H. (2014). **Adaptación:** Alva Arce.

### **La relación de variables**

Patterson considera que una medida apropiada para la percepción del Clima Organizacional debe estar entre 0.69 a 0.85 (Promedio de 2.76 a 3.40).

James Reddin (2004), sugiere un puntaje de 0.70 ó más, en la percepción de un Buen Clima Organizacional. Para Ostroff (1993), considera que una aceptable consistencia interna y de confiabilidad del instrumento debe “producir una Mediana de 0.87”

### **Características de los cuatro climas básicos de la organización.**

El clima organizacional atrae mucho la atención en estos tiempos de cambio. Identificarlo y cultivarlo es vital para generar una gran influencia en la efectividad y en los resultados estratégicos. También es útil porque puede ayudar a gestionarlo.

El principal objetivo que se puede tener en un cambio de clima organizacional es mejorar la efectividad. Este parece ser el camino corto para mejorar las cosas; si nosotros queremos tener una organización efectiva debemos desarrollar una cultura centrada en resultados.

Obviamente hay grandes diferencias entre los distintos climas organizacionales: Las organizaciones productivas tienden a tener una alta orientación a la tarea, siendo dirigidas por líderes fuertes, expertos en su especialidad y demandantes de un gran esfuerzo en todos los sentidos; las organizaciones educacionales tienden a tener una elevada orientación a las relaciones, siendo dirigidas por personas sensibles, participativas y propulsoras del crecimiento del factor humano; los bancos y las instituciones administrativas, tales

como compañías de seguros, instituciones gubernamentales o empresas de contabilidad tienden a estar orientadas a sistemas.

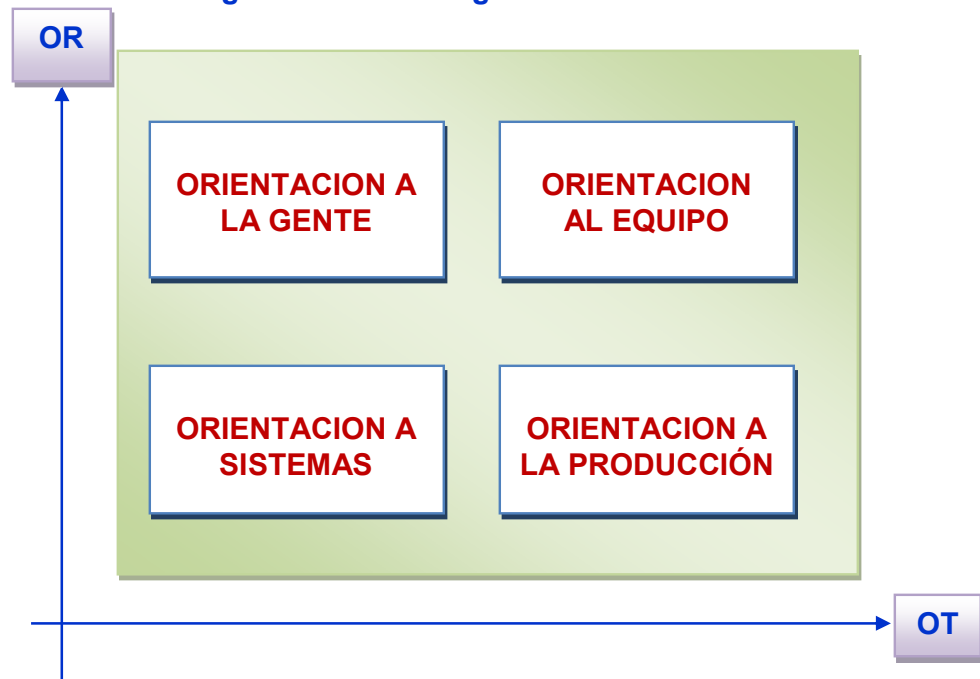
Las organizaciones productivas tienden a tener una alta orientación a la tarea, siendo dirigidas por líderes fuertes y expertos en su especialidad. Cuando uno piensa en efectividad en el sentido amplio del término, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores derivándose un impacto favorable, ya que como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad. De esta forma cuando un manager percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir ese clima, estará creando deliberadamente las condiciones para la efectividad.

**Tabla 1: Modelo de Clima Organizacional adaptado a la PNP**

<i>VARIABLES</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>
<b><u>V. Independiente:</u></b>  <b>Clima organizacional</b>	-Relaciones Humanas.	- Autonomía. - Integración. - Involucramiento. - Supervisión. - Capacitación. - Bienestar.
	- Procesos Internos.	- Formalización. - Tradición.
	- Sistemas Abiertos	- Innovación. - Flexibilidad. - Reflexivo.
<b><u>V. Dependiente:</u></b>  <b>Desempeño de los comisarios en las comisarias tipo "A"</b>	- Objetivos Racionales	- Claridad en objetivo organizacional - Eficiencia. - Eficacia. - Retroalimentación. - Procedimiento. - Calidad de Servicio.

Si por el contrario, el manager no ha sido capaz de descifrar el clima susceptible de estimular un desempeño óptimo y se inclina por impulsar las condiciones que “le gustan” o que “ha aprendido” respectivamente de su impacto potencial, estará generando un clima que resultará desfavorable ya que no se ajusta en manera alguna a las características del ambiente y sus actores.

**Figura 5: Climas Organizacionales Básicos**



Fuente: Reddin, William, Cuadernos de Management Nov. 2004.

En este último caso vemos con claridad como el manager se inclina por acciones específicas para la creación del clima, en vez de inclinarse por el impacto favorable de un clima en particular. Por ello, en el argot de la efectividad gerencial se distingue a los managers que están orientados a resultados como aquellos que inspiran sus acciones por el impacto que quieren provocar, y a los managers que están orientados a actividades como aquellos que inspiran sus acciones por la preferencia que manifiestan hacia alguna actividad climática en particular ignorando el impacto potencial.

Es importante identificar y cultivar el clima organizacional para poder influir en la efectividad y en los resultados estratégicos. Hay un total de 23 características que diferencian a los cuatro climas básicos de una organización. Por ejemplo: El modo de interacción de un clima organizacional orientado a sistemas es corregir. El modo de interacción en medio de un clima organizacional orientado a la gente es aceptar.

El clima orientado a la producción tiende a enfatizar el dominio y la dirección. El clima orientado al trabajo en equipo quiere unir a otros en el servicio del trabajo. **¿Qué hay acerca de la tercera dimensión, la efectividad?** Así como se tienen cuatro climas básicos de organización y éstos pueden ser apropiados o inapropiados a la tecnología o en forma más amplia al ambiente, es claro que hay realmente ocho climas organizacionales cuando la efectividad es considerada. Es decir, surgen cuatro tipos de clima más efectivos y cuatro tipos de clima menos efectivos. Cuando se mencionaron los cuatro climas básicos de la organización, no se hizo referencia al ambiente. Sin embargo, el clima organizacional real de una empresa debe relacionarse a este.

#### **2.4.1.4. La Gestión de Personal**

La administración de recursos humanos en las organizaciones se realiza a través de las siguientes áreas que forman un contingente de responsabilidades:

##### **1. Función de Planeamiento:**

Que consiste en determinar objetivos y metas y seleccionar las mejores alternativas proponiendo los recursos para alcanzar dichos objetivos y metas.

**2. Función de Organización (Puestos):**

Que establece la Gestión del Potencial Humano así como las tareas y obligaciones del personal de una organización mediante la definición de sus funciones.

**3. Función de Dirección o Liderazgo Estratégico:**

Que consiste en coordinar y ejecutar las actividades en una empresa.

**4. Función de Control:**

Que consiste en cautelar el estricto cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la planificación

**2.4.1.5. Planificación de los recursos humanos**

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades.

Así, por ejemplo, sirve para indicar:

- a) Cuántos empleados y de qué clase se necesitan;
- b) Cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y
- c) Las necesidades de formación que tendrá la organización.

Si bien esta actividad (la planificación de recursos humanos) es muy importante, no ha sido, sino hasta hace relativamente poco tiempo, cuando la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos. Son muchos los trabajos que han venido señalando la importancia de la planificación de los recursos humanos y la necesidad de su conexión con la estrategia de la empresa.

#### **a. El análisis de puestos de trabajo**

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución.

Este proceso de gestión de los recursos humanos, segundo proceso básico, está directamente relacionado, con la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, es decir, el reclutamiento, selección, formación, carreras, valoración de puestos y retribución.

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades valen tanto para los candidatos externos (aquellos que no trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización).



El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados. Una vez conseguidos los candidatos es cuando puede iniciarse el proceso de selección. Entre los procedimientos de selección más habituales se encuentran los formularios de solicitud, el currículum vitae, la entrevista y la realización de pruebas y ejercicios. Todos ellos, que deben cumplir la normativa existente, permitirán tomar una decisión final en relación al puesto de trabajo. Dicho de otro modo, los procedimientos de selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño.

#### **a.1 Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo**

Dos áreas por las que ha aumentado el interés de la gestión de los recursos humanos en los últimos años son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, son cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación. Además, debido a los impresionantes costos que supone la rotación de personal, muchas organizaciones han elaborado políticas y creado trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización. No obstante, la evolución

experimentada por las empresas en la primera década del Siglo XXI, en términos de sus efectivos (reducciones) y estructuras organizativas (aplanamiento), está introduciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías, y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, suponen un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

#### **a.2 Evaluación de la actuación de los empleados**

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

#### **a.3 Retribución y motivación de los empleados**

Una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse la retribución. La retribución del personal se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por formar parte de la organización. El

sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en la de su retención. ¿Cuál es la forma de retribución más justa? ¿Cuál es la más efectiva para la organización? ¿De qué forma pueden evaluarse los puestos de trabajo con imparcialidad para determinar su valor? Las respuestas a estas cuestiones son las que dan contenido al proceso de retribución, el cual incluye desde el diseño del sistema de compensaciones (directas e indirectas) hasta la administración de los salarios.

#### **a.4 La gestión de la salud e higiene en el trabajo**

Las empresas están preocupadas por la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades (ambos aspectos del ambiente físico), también empiezan a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico. Los departamentos de RRHH pueden escoger involucrarse en programas que afronten estos factores de riesgo físico y psico-social. Programas eficaces dirigidos a paliar ambos entornos pueden mejorar significativamente la salud del empleado y la efectividad de la organización

#### **b. La gestión y liderazgo estratégico de los recursos humanos**

La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias

formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

#### **b.1 Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos**

Más que considerar la gestión de los recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas. El enfoque denominado «configuracional» supone una aportación muy importante para el estudio de la gestión de los recursos humanos. Además, es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno. Así pues, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización. Es decir, no sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización, en la búsqueda de la acreditación de la Calidad.

#### **b.2 Influencias internas**

Entre los aspectos de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden destacarse: la alta gerencia, la estrategia de la organización, la

cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea clave es comprender cómo y por qué cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las prácticas de Calidad de los Recursos Humanos. La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma «reactiva», en lugar de «proactiva».

**Figura 6: Nuevas Tendencias en Comportamiento Organizacional**



**Fuente: Martha Alles. Comportamiento Organizacional, pág. 83.**

### **c. La función de Control**

El apoyo de la dirección al Control de las Metas y Objetivos de la Organización se aprecia, fundamentalmente, en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités para evaluar las estrategias. Las organizaciones cada vez más están vinculando el Control de las Metas a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados para el logro de los objetivos anuales.

#### **2.4.1.6. Las Comisarías PNP**

Las Comisarías son las células fundamentales de la Organización Policial y su estructura y funcionamiento deben caracterizarse por ser simple y eminentemente operativas, respondiendo al requerimiento de calidad total exigido por la ciudadanía. Estas han adoptado actualmente la denominación que tenían en antaño, reemplazando el termino Delegación, dejando sin efecto la RD. Nro. 1186-96-DGPNP del 21MAR96 que aprobaba en forma provisional el Manual de Organización y Funciones de las Delegaciones PNP.

Por el término COMISARÍA, se entiende en designar a las Oficinas Públicas de atención policial y justifica el retorno a dicha denominación, ya que este término se encuentra internalizado en el inconsciente colectivo de la Comunidad, respondiendo a la necesidad que tiene los individuos de desarrollar sus actividades cotidianas y productivas en el marco de un estado de confianza y seguridad.

A través de las Comisarías se planifican, dirigen y ejecutan la función de Orden Público que la ciudadanía demanda. El Comando Institucional estructuró una organización sencilla, funcional y dinámica denominada Comisaría en la que se prioriza el accionar policial en tres campos funcionales: Prevención, Investigación y Participación Ciudadana, ésta última incrementada como una innovación que comprende la nueva organización, buscando promover la participación de la comunidad en materia de seguridad ciudadana. Perochena, I y otros (2,000).

Con RD. Nro. 1506-97-DGPNP del 03JUL97 se aprueba el Manual de Organización y Funciones de las Comisarías PNP, siendo un documento de carácter técnico normativo, con la finalidad de superar las deficiencias en el servicio operativo, diseñándose una estructura muy funcional que propende a la desconcentración burocrática de antaño, convirtiéndola en una estructura más simple y funcional.

**Funciones de las comisarías:**

1. Garantizar, mantener y restablecer el Orden Interno y Orden Público en su jurisdicción.
2. Presta protección y ayuda a las personas y a la Comunidad.
3. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado.
4. Prevenir, investigar y combatir la delincuencia a fin de garantizar la seguridad ciudadana, dentro del marco del respeto irrestricto de los DDHH.
5. Participar en la ejecución de medidas tutelares aplicables al niño y al adolescente, de protección a la mujer, a los ancianos, discapacitados y desvalidos.

6. Controlar el cumplimiento de la legislación de tránsito y transporte terrestre e investigar y denunciar los accidentes de tránsito.
7. Expedir Certificados domiciliarios, de supervivencia y mudanza, así como copia certificada de denuncias.
8. Atender los requerimientos de las autoridades judiciales y del Ministerio Público de acuerdo a su competencia y de conformidad con las disposiciones vigentes.
9. Cooperar con los Gobiernos Locales y autoridades políticas en el cumplimiento de sus fines de acuerdo a ley.
10. Cumplir con otras funciones que le asigne el Comando Institucional.

La magnitud e importancia del trabajo policial en una Comisaría y por ende la responsabilidad de una jurisdicción policial recae en la jefatura de un Oficial con capacidad de administración y conducción de personas, el mismo que recibe el cargo de COMISARIO.

### **El Comisario:**

Se puede definir como el auxiliar de la justicia, encargado de mantener el orden y la seguridad. Es el funcionario de la policía uniformada con categoría de Oficial que se encuentra al frente de una Comisaría. Según el diccionario, es el funcionario de Gobierno encomendado del servicio de protección y seguridad pública de su demarcación.

A nivel local, se define como el funcionario público, perteneciente a la Policía Nacional del Perú, en las jerarquías de Comandante, Mayor o Capitán que se encarga de la administración del potencial humano y recursos materiales que le son proveídos a una Comisaría, para el cumplimiento



de la finalidad fundamental de la PNP en el ámbito de su competencia territorial.

Por su naturaleza, desempeñar el cargo de Comisario implica para el Oficial PNP designado para este propósito, tener que asumir una labor gerencial al frente de la Comisaría a su cargo, siendo el responsable de la administración de recursos materiales, logísticos, económicos, financieros y humanos que el instituto pone en sus manos para el cumplimiento de su misión y funciones. Vargas, S. y otros (2001).

### **Problemática actual de los Comisarios de la VII DIRTEPOL Lima Metropolitana**

En la Policía Nacional del Perú (PNP) las actividades relacionadas a la administración de recursos humanos de la institución estará a cargo de la Dirección de Personal (DIRPER-PNP), que como ente rector conforma un sistema que comprende las oficinas de personal de las Regiones y Direcciones Especializadas. La DIRPER-PNP dentro de su estructura orgánica, cuenta con la División de Administración de Oficiales (DAPO) cuya función principal es la administración individual del personal de Oficiales PNP a través de diversos procedimientos de personal como: Clasificación, Asignación, Ascenso, Cambio de Colocación, Reclasificación, Reasignación, y Separación del servicio. Todos estos procedimientos, con excepción de la separación de servicio, se suceden en un proceso continuo durante la trayectoria profesional del Oficial PNP y tiene una influencia determinante en la moral y eficiencia del servicio policial.

Sin embargo, por diversas razones, entre las que debe señalarse la utilización de métodos mecánicos y la aplicación

de procedimientos administrativos tradicionales, la administración individual del Oficial PNP es lenta e ineficiente, lo que ha conllevado al incumplimiento de los procedimientos, principalmente en lo que se refiere a los Cambios de Colocación y la Asignación al cargo de Comisario, apreciándose que en la mayoría de casos, no se observan criterios técnicos para la designación del funcionario policial en dicho cargo.

Dicha falencia ha quedado demostrada en los nombramientos de Oficiales PNP para ocupar el cargo de Comisario, los mismo que no reúnen requerimientos de calificación profesional expresados como experiencia, capacitación, especialización y perfeccionamiento policial (bagaje profesional, establecido como el componente académico) o del seguimiento de su vida emocional que lo demuestre como una persona equilibrada, motivada, con sensibilidad social e inmenso deseo de lograr la convivencia social (componente emocional).

Ante esta realidad, se presenta una mucho más cruda, determinada en algunos casos, por el uso de influencias y recomendaciones que realiza el Oficial que propende al cargo con la finalidad de lograr un beneficio o provecho personal.

El desempeño del cargo de Comisario por parte del Oficial PNP que no se encuentra debidamente calificado, repercute negativamente en la calidad del servicio policial que brinda al público, donde muchas veces se observa que el ciudadano tiene desconfianza para asistir o requerir los servicios de la Comisaría del sector y si lo hace, por lo general se retira decepcionado por la demora, descortesía e indiferencia del servidor policial. Loayza, J. (2,001). A mérito de la presente

investigación y por versión directa de los encuestados, se tiene información que durante el presente año, luego de haber sido nombrados los Comisarios y por iniciativa política del Ministro del Interior y del Director General PNP, se implementó el “Curso de Capacitación para Comisarios”, en el cual se brindaron conferencias basadas en una currícula que priorizaba el aspecto legal y procedimental policial, no dándosele el refuerzo necesario en la parte no cognitiva, entendiéndose dicha falencia por tratarse de una primera capacitación.

Sin embargo, en el afán del Comando PNP de resaltar el valor de las Comisarías, se continúa premiando a las mejores Unidades PNP que por el trabajo corporativo y servicio social logran el aprecio de la comunidad, como es el caso de la Comisaría de Surquillo y la Comisaría de Mujeres de Villa El Salvador.

No se debe perder la óptica que **el Comisario es un gerente de la dependencia policial** y se hace necesario precisar cuáles son sus requerimientos básicos de capacitación que sumados a su conocimiento, experiencia y habilidades, logren del funcionario policial, una persona que asegure una eficiente y eficaz gestión administrativa.

### **Estrategias para el mejor desempeño de los comisarios jefes en las Comisarías**

Emprender acciones ofensivas o defensivas para determinar la dirección hacia la cual las Comisarías necesitan avanzar para lograr mayor eficacia en el cumplimiento de sus competencias predispone a construir una posición que sea sólida y potencialmente flexible en ciertas áreas para que pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del

comportamiento, particularmente, cuando se presenta la agresión de fuerzas externas.

Enmarcado en esta concepción de estrategia, se propone un conjunto de proposiciones que contribuyan al reposicionamiento social de las Comisarías:

- a)** Maximizar de la prevención policial en la jurisdicción, con apoyo de otras entidades.
- b)** Potenciar los recursos de la Comisaría con apoyo de la Municipalidad.
- c)** Consolidar la participación ciudadana acorde al marco legal vigente sobre Seguridad Ciudadana.
- d)** Optimizar los Sistemas de Información y Comunicaciones.
- e)** Maximizar la atención y trato al público.
- f)** Orientar eficientemente el uso de los recursos humanos y logísticos mediante procesos de capacitación exitosa.
- g)** Fomentar la participación activa de la Comisaría PNP, Municipalidad, y de la comunidad organizada, para la ejecución de un Plan de Prevención contra la inseguridad ciudadana.
- h)** Promover la decidida colaboración de la Municipalidad en la ejecución exitosa de la operatoria policial.
- i)** Difundir el dominio cognoscitivo de la Seguridad Ciudadana, como filosofía “Tarea de Todos”, en los centros educativos del nivel Inicial, Primaria y Secundaria y en entidades de educación superior.
- j)** Potenciar la Prevención Policial, estableciendo zonas de Patrullaje Motorizado y a Pie.
- k)** Intensificar los Operativos Policiales para disuadir a la delincuencia común, y organizada, para incrementar la tranquilidad ciudadana.

- l) Repotenciar la Investigación e Inteligencia Operativa, en especial contra la micro comercialización de drogas.
- m) Establecer mecanismos de Control, Supervisión y Medición, de todos los procesos de gestión para garantizar el cambio organizacional y la consolidación de los objetivos planificados.
- n) Organizar procesos educativos de capacitación para el personal de las Comisarías PNP, orientados a desarrollar competencias en relaciones humanas para optimizar la vinculación Policía – Comunidad – Municipalidad.

### **Perfil técnico profesional de los Comisarios**

**Cargo:** Jefe de Comisaría

**Naturaleza del Cargo:** Comisario

**Campo de Acción:** Garantizar y Mantener la Seguridad Ciudadana.

#### **Tareas principales:**

- a. Dirigir las funciones inherentes al cargo de Comisario.
- b. Controlar y ejecutar el cumplimiento de las disposiciones de la superioridad, así como los del despacho del Comisario.
- c. Promover, normar y supervisar la ejecución permanente al operativo a fin de prevenir la paz y tranquilidad social.
- d. Mantener vigente y estrecha las relaciones con las principales autoridades civiles y políticas del distrito.

#### **Tareas Secundarias:**

- a. Gestionar en forma diaria planteamientos de seguridad policial y personal a los efectivos PNP bajo el mando.
- b. Supervisar el irrestricto respeto a los Derechos humanos de los intervenidos o detenidos.
- c. Trabajar en coordinación con la sección de investigaciones a fin de evitar demora con la formulación

de documentos para poner a disposición de los detenidos a la autoridad competente.

**Competencias laborales:**

**a. Competencias de logro y acción**

El Comandante PNP Comisario, viene desarrollando su trabajo en forma sobresaliente, habiendo obtenido importantísimos logros.

**b. Competencias de Ayuda y Servicio**

El Comandante PNP Comisario, instruye constantemente a su personal, para que cumplan con su función dentro con honradez y moralidad.

**c. Competencias de Dirección**

El Comandante PNP Comisario, posee cualidades de líder transformador, por lo tanto dirige personalmente el trabajo que realiza su personal, habiendo logrado alcanzar ascendencia y respeto.

**d. Competencias de Influencia**

El Comandante PNP Comisario, ha logrado influir en el integro de su personal, quienes han internalizado la doctrina policial y vienen cumpliendo su trabajo a cabalidad en beneficio de la institución.

**Competencias Psicológicas:**

**a. Competencias Cognoscitivas**

Cognitivamente el Comandante PNP Comisario, posee conocimientos técnico profesionales, para desempeñar su función como Comisario.

**b. Competencias de eficacia Personal**

El Comandante PNP Comisario, maneja eficientemente los recursos que se le han asignado para el servicio policial.

**c. Competencias Estratégicas**

El Comandante PNP Comisario, cuenta con los conocimientos doctrinarios y práctica de la estrategia, que han sido adecuadamente utilizados en el trabajo operativo policial, que ha conllevado a la obtención de excelentes resultados en el trabajo policial.

**d. Adaptabilidad**

El Comandante PNP Comisario, posee cualidades que le permiten adaptarse en forma flexible a las diferentes situaciones que se presentan en el desempeño de sus obligaciones como Comisario.

**Competencias Generales:**

**a. Protocolo y Etiqueta Social**

**(1) Desarrollo personal**

Eficiente desarrollo personal del Comandante PNP Comisario.

**(2) Etiqueta Social**

Participa activamente en las diferentes actividades sociales, culturales y deportivas, programadas por el Comando y las autoridades locales del distrito.

**(3) Protocolo, Orden y Precedencia**

Tiene orden y ascendencia en el desarrollo de las actividades protocolares oficiales, así como con su personal.

**b. Valores**

(1) Honradez

(2) Honestidad

(3) Moralidad

(4) Ética

**Requisitos:**

**a. Físicos:**

- (1) Sexo: Masculino
- (2) Talla: 1.80
- (3) Peso: 80 Kg.
- (4) Masa Corporal: Gruesa
- (5) Presencia Personal: Buena

b. **Técnicos:**

**(1) Capacitación**

- Curso Gerencia de las Comisarías de Lima Metropolitana.
- Curso de Análisis Estratégico Contraterrorista.

**(2) Experiencia**

- Comisario con experiencia.
- Oficial Operativo de la División de Investigación de Estafas – DIRINCRI PNP.

**(3) Grado Policial Mínimo para acceder al cargo**

Mayor o Comandante con experiencia en la gerencia de personal.

**Disciplina institucional:**

- a. No cuenta con sanciones de rigor en los dos últimos años.
- b. No se encuentra sujeto a investigación administrativa disciplinaria.
- c. No posee sentencia Judicial Condenatoria.

## 2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Calor Humano:** La percepción, por parte de los miembros de la organización, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable, grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. (Litwin y Stringer, 1968).

**Clima organizacional:** Un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven



y trabajan en ese ambiente e influyen su motivación y su comportamiento. (Litwin y Stringer, 1968).

**Comisarías:** Lugar donde la policía nacional ejerce sus funciones y lleva a cabo la prestación del servicio a la comunidad, podremos encontrar en cada capital de provincia de acuerdo a la estructura organizativa de la institución. (Manual del Comisario, 1998).

**Conflicto:** El sentimiento de los miembros de la organización de que tanto iguales como superiores, acepten las opiniones discrepantes y no teman a enfrentar y solucionar los problemas, haciendo énfasis en sacar a la luz los problemas y no permanezcan escondidos o se disimulen. (Litwin y Stringer, 1968).

**Desempeño:** La medida de que tan eficiente y eficaz es cualquier individuo para realizar las labores que le corresponden. Que tan bien logran los objetivos pertinentes. (Stoner y Freeman, 1995).

**Encuesta:** Medio de prueba pre constituido, fundado en el testimonio y sometido por la ley a una serie de formalidades indispensables para su validez y eficacia. (Quillet, Aristides, 1970)

**Estructura:** La percepción de los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y limitaciones a las cuales se ven sometidos en el desarrollo de su trabajo. (Litwin y Stringer, 1968).

**Identidad:** El sentido de pertenencia de los empleados para con la organización. (Litwin y Stringer, 1968).

**Investigación Básica:** La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernández, Roberto y otros, 2006).

**Liderazgo:** Proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo. (Stoner y Freeman, 1995).

**Motivación:** Refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. (Dessler, 1994).

**Percepción:** Manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona. (Hodgetts y Altman, 1983).

**Productividad:** Relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción. (Chiavenato, 2000).

**Recolección de Datos:** Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (Hernández, Roberto y otros, 2006).

**Recompensa:** La percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. (Litwin y Stringer, 1968).

**Riesgo:** La percepción de los miembros de la organización acerca de los retos y desafíos que impone el trabajo, y se constituye en la medida en la cual la organización organiza y promueve la aceptación de riesgos calculados, en su función de planeación, a fin de lograr las metas y los objetivos propuestos. (Litwin y Stringer, 1968).

**Satisfacción en el trabajo:** Quizás la actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional sea la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo, lo que suele denominarse satisfacción en el trabajo. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

**Sistema de recompensas:** Paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales se distribuyen estos beneficios. (Chiavenato, 1998).

**Soporte:** La percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. (Litwin y Stringer, 1998).

**Valor:** Creencia permanente en un modelo de conducta o estado final. (Kreitner y Kinichi, 1997).

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Tipo de Investigación**

Por la naturaleza del estudio, el Tipo de investigación es Básica porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado por Mejía, Elías (2008).

#### **3.1.2. Diseño de Investigación**

El Diseño de investigación es No Experimental de Corte Transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- a. Diseño No Experimental, porque no se manipulo el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se han descrito y se analizaron sus incidencias e interrelaciones en un momento dado de las variables.
- b. Transversal, porque los objetivos generales y específicos han estado dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

### **3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **3.2.1. Variable Independiente: Clima Organizacional**

##### **Definición Conceptual**

El Clima Organizacional se define como la percepción sobre

el ambiente de trabajo que tienen, directa o indirecta, los empleados sobre su Organización.

#### **Definición Operativa**

El Clima Organizacional se define, operativamente mediante las Dimensiones Relaciones Humanas, Procesos Internos y Sistemas Abiertos. La Dimensión Relaciones Humanas analiza el Comportamiento de los trabajadores dentro de la Empresa. La Dimensión Procesos Internos se fundamentan en los controles del sistema de gestión para un mejor uso de los recursos de la organización. La Dimensión Sistemas Abiertos, trata de la interacción y adaptación de la organización con su medio ambiente, contando con una gerencia de control de recursos e innovador como respuesta al comportamiento del mercado.

### **3.2.2. Variable Dependiente: Desempeño de los Comisarios**

#### **Definición Conceptual**

El Desempeño de los Comisarios se define conceptualmente como la medida de que tan eficiente y eficaz es cualquier individuo para realizar las labores que le corresponden en la organización.

#### **Definición Operativa**

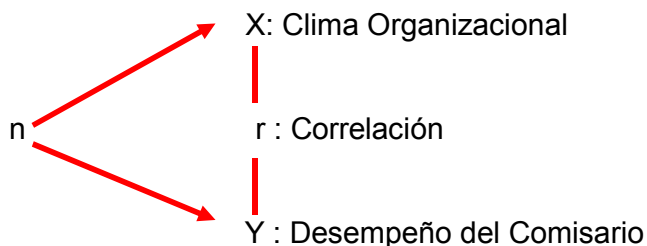
El Desempeño de los Comisarios se define, de manera operativa mediante la Dimensión Objetivos Racionales. La Dimensión Objetivos Racionales se fundamenta en los logros de los objetivos y productividad de la organización.

### **3.3. ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS**

La estrategia que permitió contrastar la Hipótesis se realizaron de acuerdo a las siguientes etapas:

- a) Los Datos fueron recolectados, codificados y procesados en el Software SPSS versión 22, haciendo uso inicial de las Pruebas Estadísticas Descriptivas mediante Tabla de Frecuencias y Gráficas de barras para Analizar cómo se manifiestan las características y los perfiles del Clima Organizacional y el Desempeño del Comisario.
- b) Para el contraste de las hipótesis se utilizaron las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación, significativa o no, entre las Variables Clima Organizacional y Desempeño del Comisario, para finalmente analizar la relación hallada.

La prueba descriptiva- correlacional utilizó el siguiente esquema.



Adicionalmente, se utilizaron las pruebas de regresión y correlación, y la aplicación de la distribución Beta que permitieron apreciar la importancia y la correlación parcial de los indicadores de las Dimensiones en estudio.

Se utilizaron también el Anova de Medidas Repetidas para la determinación de las Gráficas por indicadores y por comisarías.

- c) La contrastación de las Hipótesis se ejecutó mediante la comparación de los resultados con el Valor  $p$ , lo cual requirió de las siguientes interpretaciones:

Si de la data recolectada, se determina un Valor  $p \geq 0.05$ , se acepta hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Pero, de la data recolectada, se determina un Valor  $p < 0.05$ , se acepta la Hipótesis de Investigación o Hipótesis alternativa ( $H_a$ ).

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio en la investigación es la totalidad del personal de comisarios Jefes de las Comisarías Tipo “A” de la VII Dirección territorial de Lima Metropolitana de la Policía Nacional del Perú, ya que éstos participan de manera exclusiva y cotidiana en la dirección, actividades diarias, y viven con intensidad las dimensiones que se pretende medir.

**Población:** Está constituida por 39 Comisarios de las comisarías tipo “A”.

**Muestra:** Será la misma población estimada en 39 Comisarios.

**Tabla 2: Población y Muestra**

COMISARÍAS TIPO “A”	TOTAL COMISARIOS
POBLACION :	39
MUESTRA :	39

### 3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizó la técnica de la encuesta para conocer las opiniones de los Comisarios de las Comisarías tipo “A” a través de cuestionarios para Evaluar el Clima Organizacional, y que fueron adaptados por el investigador.

### 3.5.1. Validez aplicada a los Comisarios de las Comisarías Tipo “A” de la Policía Nacional del Perú - PNP

Se resume y describe el desarrollo de la validación (Wiley, 2005) y confiabilidad del Instrumento Medición del Clima Organizacional, el mismo que hemos adaptado del instrumento adaptado por Miguel Chacin (2008), en la ESUPOL, y se analizaron y evaluaron los instrumentos como las Fuentes Primarias, de los instrumentos de Malcom G. Patterson, Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Sally Maitlis, David L. Robinson and Allison M. Wallace (2005).

### 3.5.2. Validez

La validez por Juicio de Expertos, fue realizado en la Escuela Superior de la Policía Nacional- ESUPOL y alcanzó un nivel de 83%. Los indicadores utilizados se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3: Principales Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES (Preguntas)
VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL	RELACIONES HUMANAS	1. Autonomía ( 1, 2, 3 ) 2. Integración ( 4, 5, 6, 7 ) 3. Involucramiento ( 8, 9, 10 ) 4. Supervisión (11, 12, 13, 14 ) 5. Capacitación ( 15, 16, 17, 18, 19 ) 6. Bienestar ( 20, 21, 22 )
	PROCESOS INTERNOS	7. Formalización ( 23, 24, 25, 26, 27 ) 8. Tradición ( 28, 29, 30, 31, 32 )
	SISTEMAS ABIERTOS	9. Flexibilidad ( 33, 34 ) 10. Innovación ( 35, 36 ) 11. Reflexivo ( 37, 38, 39 )
VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO DE LOS COMISARIOS	OBJETIVOS RACIONALES	12. Claridad en Objetivo Organizacional (40, 41, 42) 13. Eficiencia (43, 44, 45, 46, 47) 14. Eficacia ( 48, 49, 50, 51, 52, 53) 15. Retroalimentación ( 59, 60, 61) 16. Procedimientos (62, 63, 64, 65) 17. Calidad del Servicio (54, 55, 56, 57, 58)

### **3.6. PROCESAMIENTO E INTERPRETACION DE DATOS**

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados de acuerdo a las unidades de análisis correspondientes, respecto a sus variables a través del programa estadístico SPSS, Versión 22.

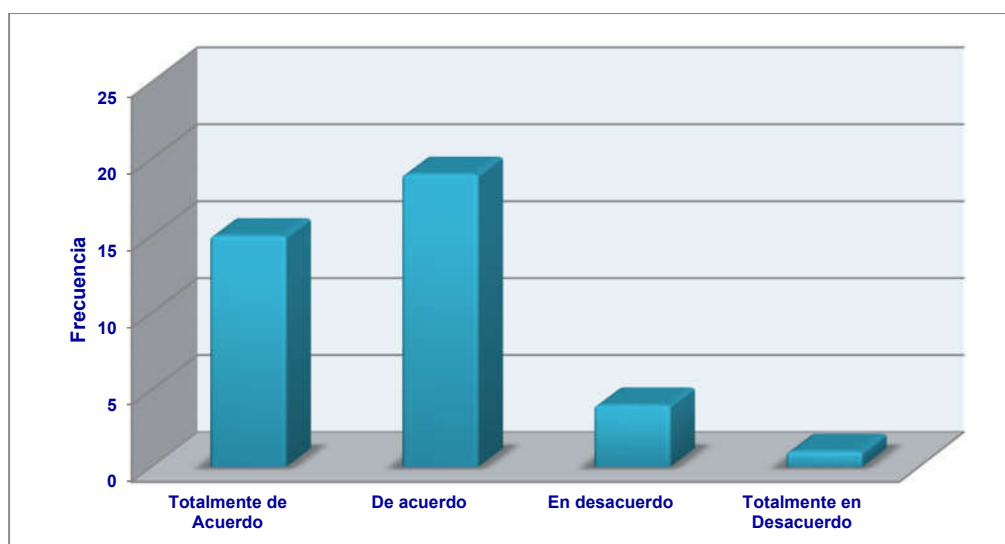


## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. DATOS DE LA ENCUESTA

- 1.- El comando policial confía en el comisario y permite que tomen decisiones inherentes al servicio policial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	15	38,5	38,5
	De acuerdo	19	48,7	87,2
	En desacuerdo	4	10,3	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	

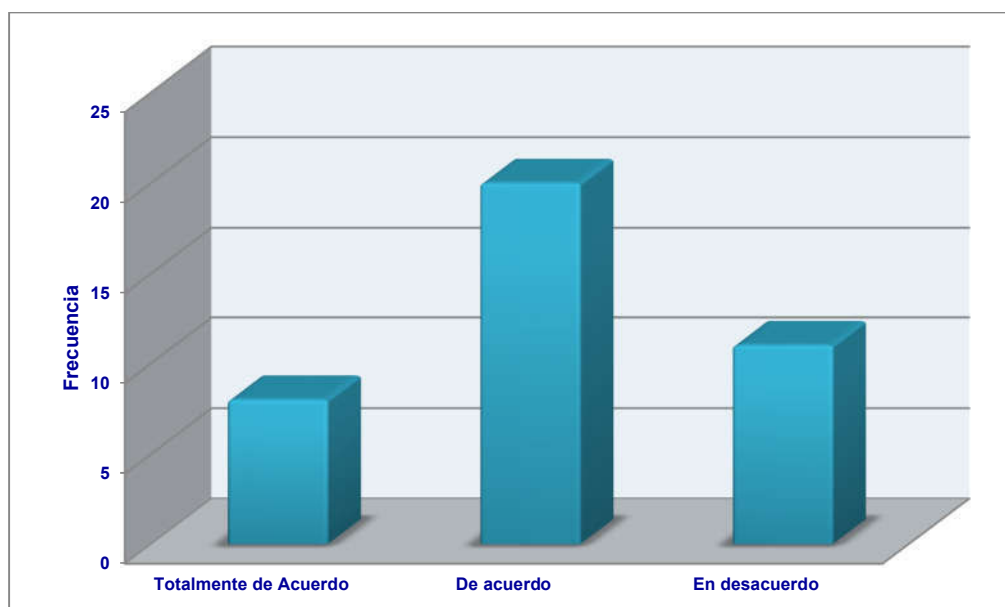


En opinión del 38.5% de los encuestados consideran que están totalmente de acuerdo en que el Comando policial confía en el Comisario.

El 48.7% de los encuestados manifestaron que el comando policial confía en el comisario y permite que tomen decisiones inherentes al servicio policial, mientras que el 13 % restante manifestaron no estar de acuerdo que el Comando policial confíe en los Comisarios y permite que tomen decisiones inherentes al servicio policial.

**2.- El comando policial realiza un adecuado control y supervisión de mi trabajo en la Comisaría pero no es un control agobiante.**

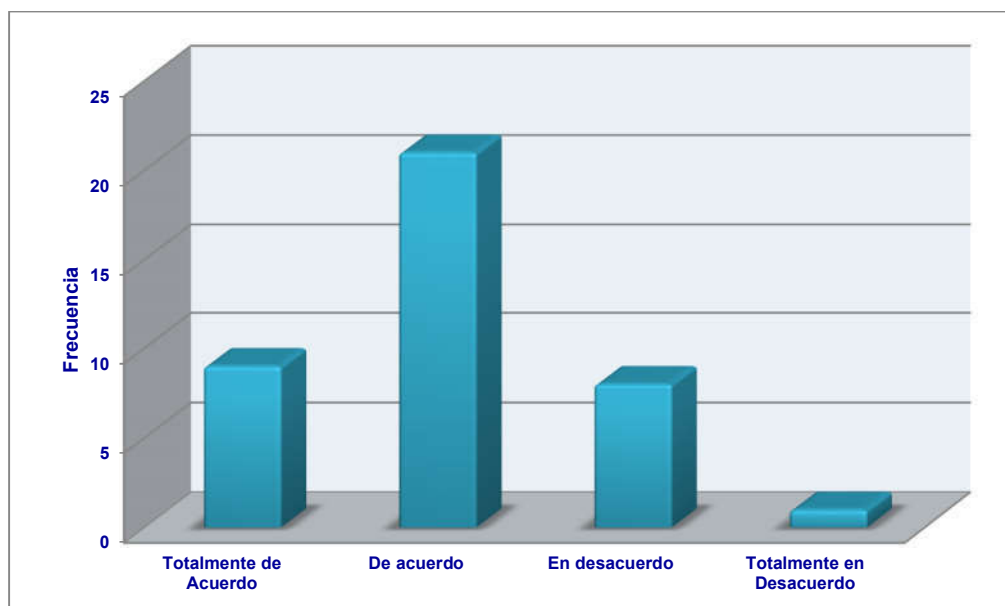
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	8	20,5	20,5
	De acuerdo	20	51,3	71,8
	En desacuerdo	11	28,2	100,0
	Total	39	100,0	



En opinión del 20,5% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con que el comando policial realiza un adecuado control y supervisión del trabajo del Comisario.

**3.- El comando policial revisa con frecuencia el proceso de planeamiento realizado por el comisario, antes que este tome una decisión que afecte al servicio.**

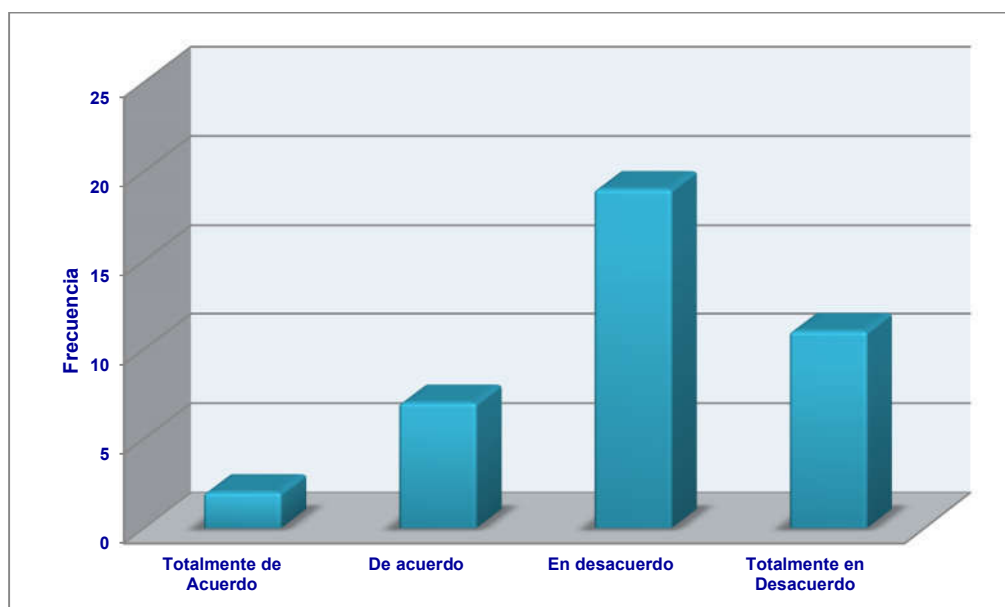
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	9	23,1	23,1
	De acuerdo	21	53,8	76,9
	En desacuerdo	8	20,5	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



En opinión del 23,1% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que el comando policial revisa con frecuencia el proceso de planeamiento realizado por el comisario, antes que este tome una decisión que afecte al servicio, el 53,8% respondió estar de acuerdo pero no con la firmeza del grupo anterior, de que el comando policial revisa con frecuencia el proceso de planeamiento realizado por estos, antes que se tomen decisiones que afecten al servicio, mientras que un 23% de la población de encuestados manifestaron no estar de acuerdo.

**4.- Existen conflictos en las relaciones interpersonales entre los componentes de las Comisarías.**

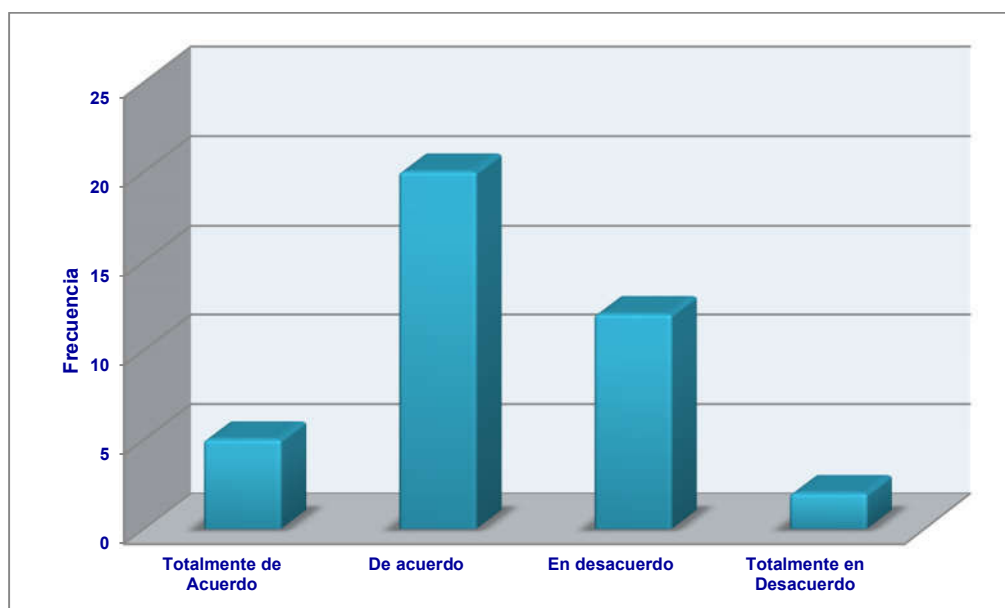
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	2	5,1	5,1
	De acuerdo	7	17,9	23,1
	En desacuerdo	19	48,7	71,8
	Totalmente en Desacuerdo	11	28,2	100,0
	Total	39	100,0	



El 23% del personal de encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, en la existencia de conflictos en las relaciones interpersonales entre los componentes de las Comisarías, evidenciándose un clima laboral negativo en el cumplimiento de los objetivos planteados, mientras que un 77% del personal de encuestados aprecia que existe un total clima laboral en donde el personal policial interactúa de manera cordial con sus compañeros de armas, logrando de esta manera que exista empatía en el grupo como tal.

**5.- Los policías que laboran en las diversas dependencias de las Comisarías están preparados para compartir información inherente al servicio policial.**

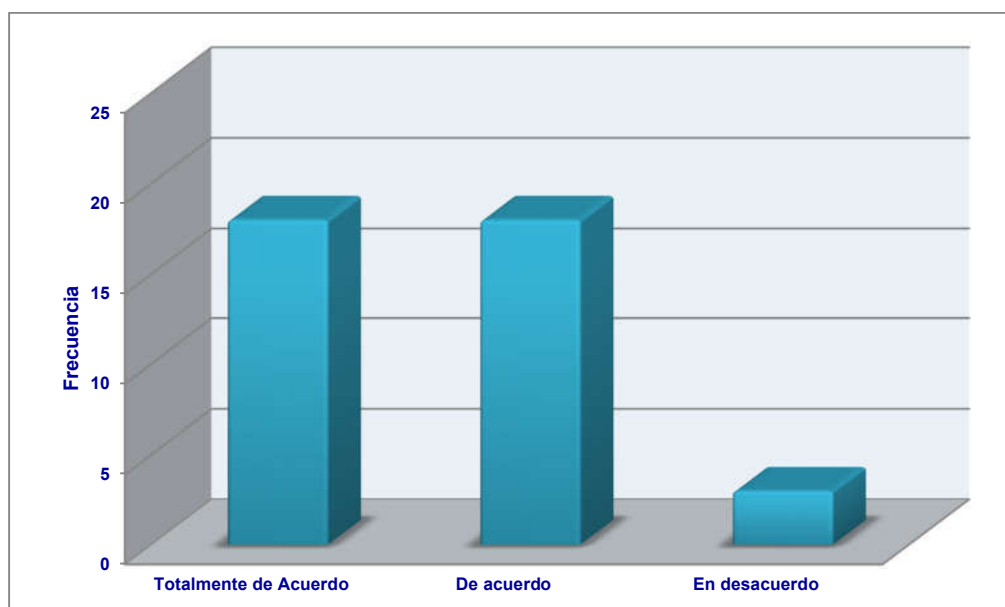
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	5	12,8	12,8
	De acuerdo	20	51,3	64,1
	En desacuerdo	12	30,8	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 12,8% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que los policías que laboran en las diversas dependencias de las Comisarías están preparados para compartir información inherente al servicio policial, el 51,3% manifiestan estar de acuerdo pero no con la firmeza del grupo anterior, mientras que un 35,9% aprecia no estar de acuerdo de que las Comisarías estén preparadas para compartir información.

**6.- Existe una efectiva colaboración entre los Comisarios dentro del ámbito Policial, para el cumplimiento de la misión.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	18	46,2	46,2
	De acuerdo	18	46,2	92,3
	En desacuerdo	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

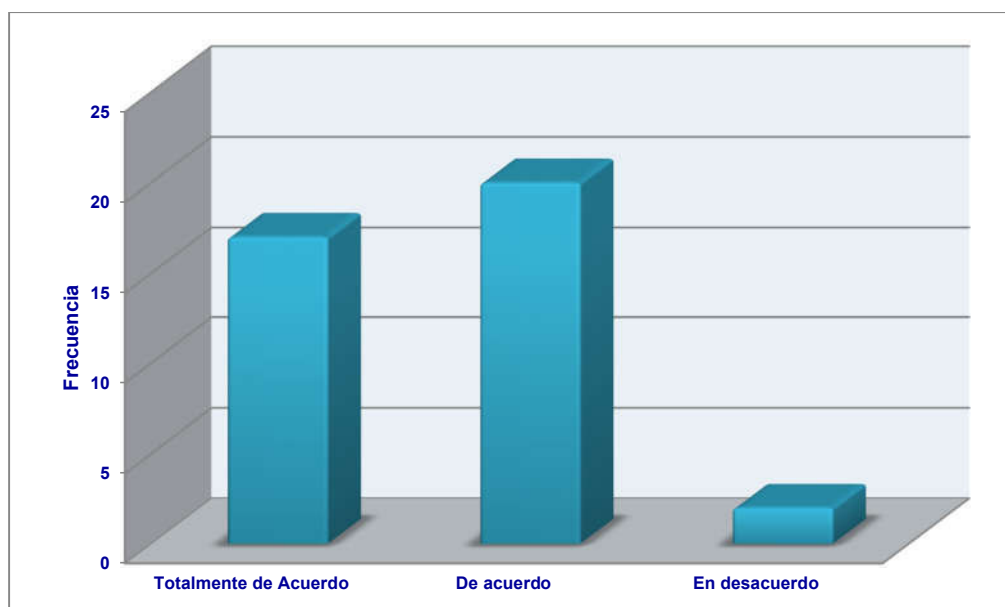


El 92,4% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, en que existe una efectiva colaboración entre los Comisarios dentro del ámbito Policial, para el cumplimiento de la misión, mientras que 7,6% de los encuestados manifiesta no estar de acuerdo.

Como se puede apreciar casi la totalidad de los encuestados perciben que existe colaboración entre Comisarios a fin de lograr cumplir con los objetivos planteados, ya que trabajando en equipo, puede lograr mejores resultados que traigan beneficios a la institución policial.

### 7.- Existe respeto y camaradería, entre los Comisarios de la PNP.

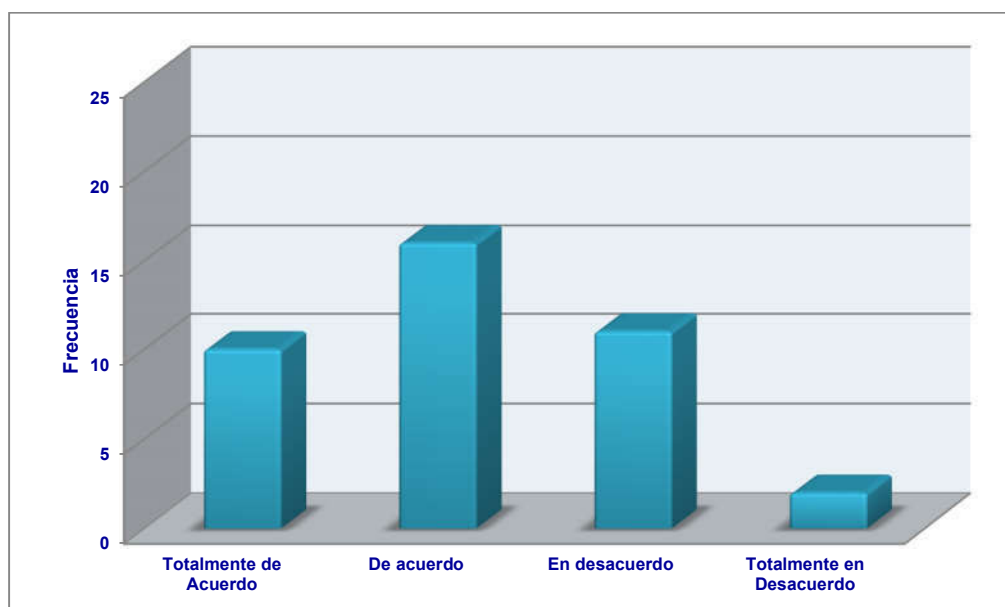
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	17	43,6	43,6
	De acuerdo	20	51,3	94,9
	En desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 94,9%% de los encuestados están de acuerdo que existe respeto y camaradería, entre los Comisarios de la PNP, mientras que un 5,1% percibe lo contrario. Esta información deja en claro que para el Personal de Comisarios existen virtudes como el respeto y la camaradería que no se pueden dejar a un lado, por el contrario deben ponerse en práctica para relacionarse de manera adecuada y acorde a los objetivos planteados.

**8.- El comando policial involucra a los Comisarios en las decisiones a tomarse cuando éstas son trascendentales para la institución policial.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	10	25,6	25,6
	De acuerdo	16	41,0	66,7
	En desacuerdo	11	28,2	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	

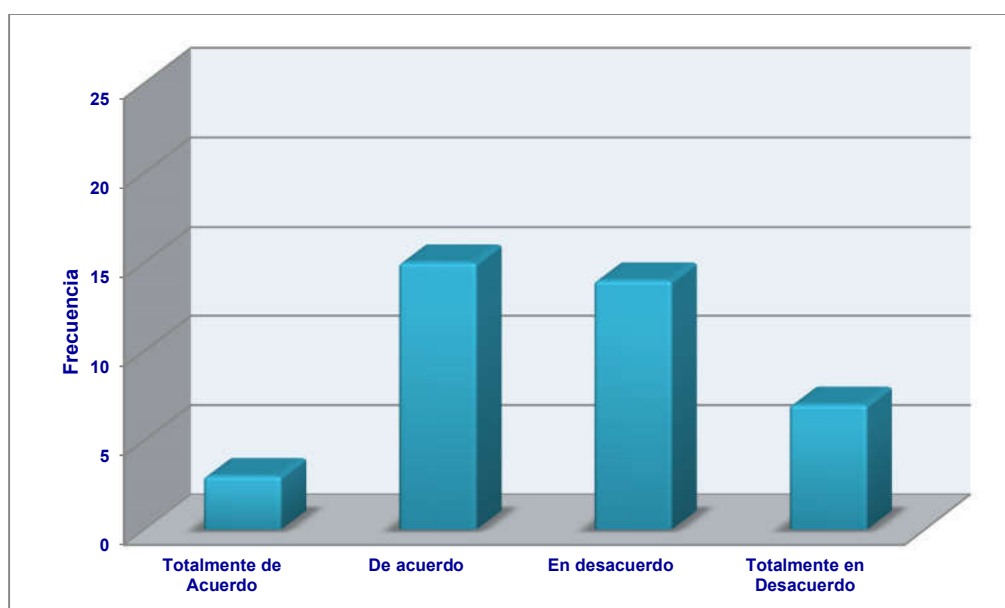


El 66,6% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, en que el comando policial involucra a los Comisarios en las decisiones a tomarse cuando éstas son trascendentales para la institución policial, mientras observamos un 33,3% estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con respecto a la pregunta de tomar decisiones.



- 9.- El comando policial efectúa los cambios de colocación, de acuerdo a una planificación en la que se consideran las competencias profesionales de los comisarios.

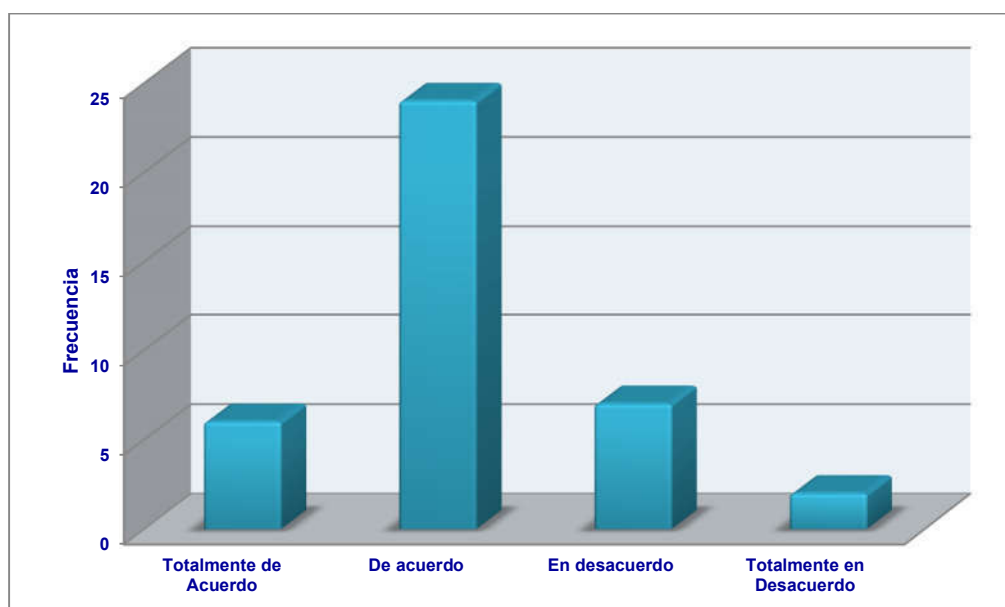
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	3	7,7	7,7
	De acuerdo	15	38,5	46,2
	En desacuerdo	14	35,9	82,1
	Totalmente en Desacuerdo	7	17,9	100,0
	Total	39	100,0	



El 7,7% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con los cambios de colocación llevados a cabo en la institución policial, un 38.5% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial efectúa los cambios de colocación, conforme a una planificación en la que se consideran las competencias profesionales de los comisarios.

**10.- La información es ampliamente fluida y compartida por los departamentos de la Comisaría.**

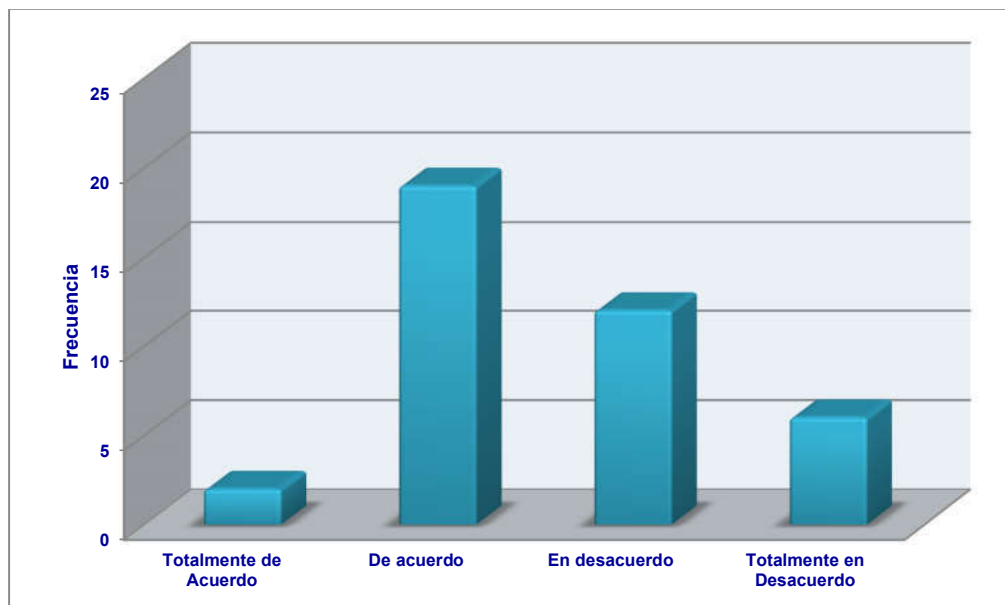
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	6	15,4	15,4
	De acuerdo	24	61,5	76,9
	En desacuerdo	7	17,9	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 15,4% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que la información dentro de las Comisarías es ampliamente fluida y compartida, un 61.5% manifiestan estar de acuerdo que la información es ampliamente fluida y compartida por los departamentos de la Comisaría, mientras que un 23% percibe que la comunicación dentro de la comisaria no es efectiva.

**11.- El comando policial es realmente objetivo en la comprensión de mis problemas.**

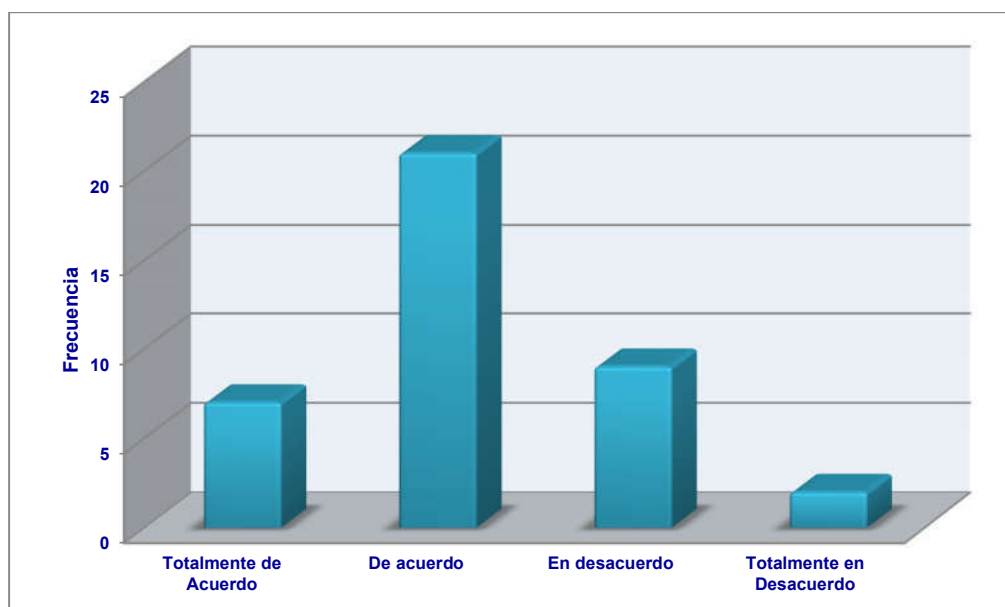
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	2	5,1	5,1
	De acuerdo	19	48,7	53,8
	En desacuerdo	12	30,8	84,6
	Totalmente en Desacuerdo	6	15,4	100,0
	Total	39	100,0	



El 5,1% del personal de Comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que el comando policial sea realmente objetivo en la comprensión de sus problemas, el 48.7% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial es realmente objetivo en la comprensión de sus problemas.

**12.- La Comisaría es un ambiente amigable y acogedor para prestar servicio.**

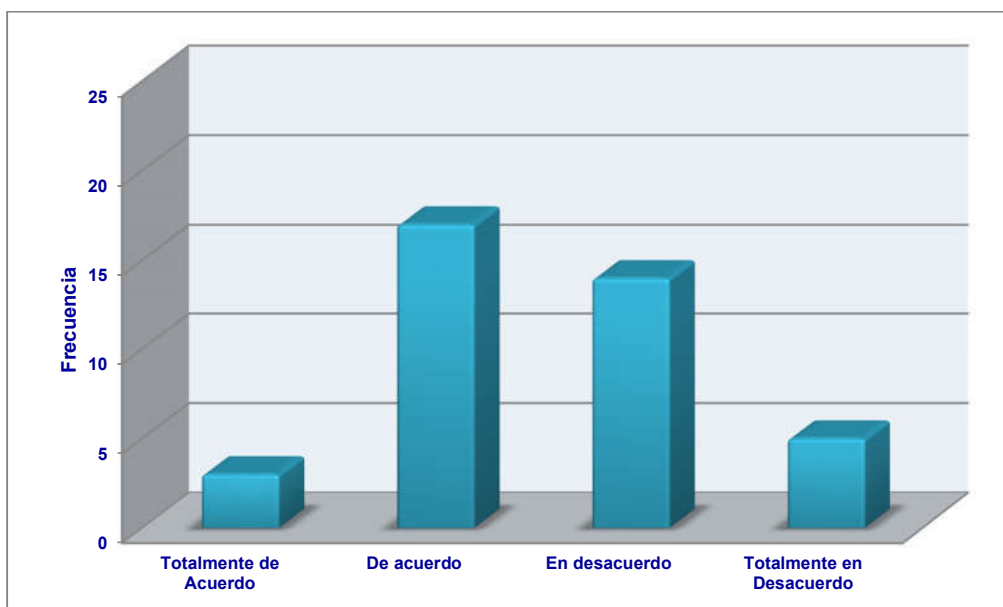
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	7	17,9	17,9
	De acuerdo	21	53,8	71,8
	En desacuerdo	9	23,1	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 17,9% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que las Comisarías son un ambiente amigable y acogedor para prestar servicio, el 53,8% de los encuestados están de acuerdo que la Comisaría es un ambiente amigable y acogedor, mientras que un 28,2% del personal de encuestados manifiesta su total rechazo sobre la afirmación de que las Comisarías son un ambiente amigable y acogedor para prestar servicio.

**13.- El comando policial es amigable y fácil de acceder a las solicitudes del personal policial.**

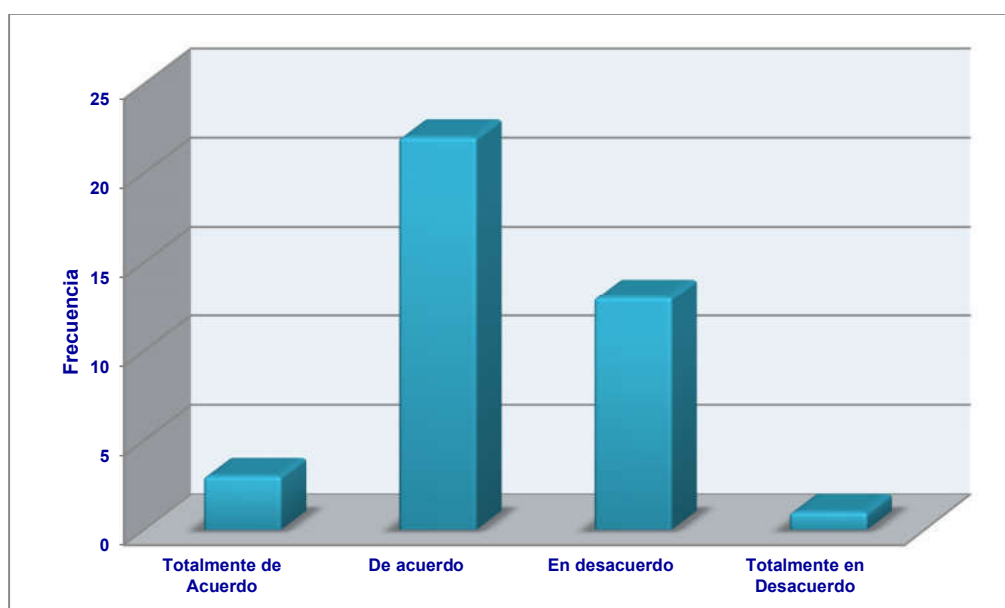
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	3	7,7	7,7
	De acuerdo	17	43,6	51,3
	En desacuerdo	14	35,9	87,2
	Totalmente en Desacuerdo	5	12,8	100,0
	Total	39	100,0	



El 7,7% del personal de encuestados afirma estar totalmente de acuerdo que el comando policial es amigable y fácil de acceder a las solicitudes del personal policial, el 43,6% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial es de fácil acceder a las solicitudes del personal policial, mientras que el 48,7% manifiestan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta afirmación.

**14.- El comando policial brinda oportuna orientación y apoyo en los asuntos inherentes al servicio policial.**

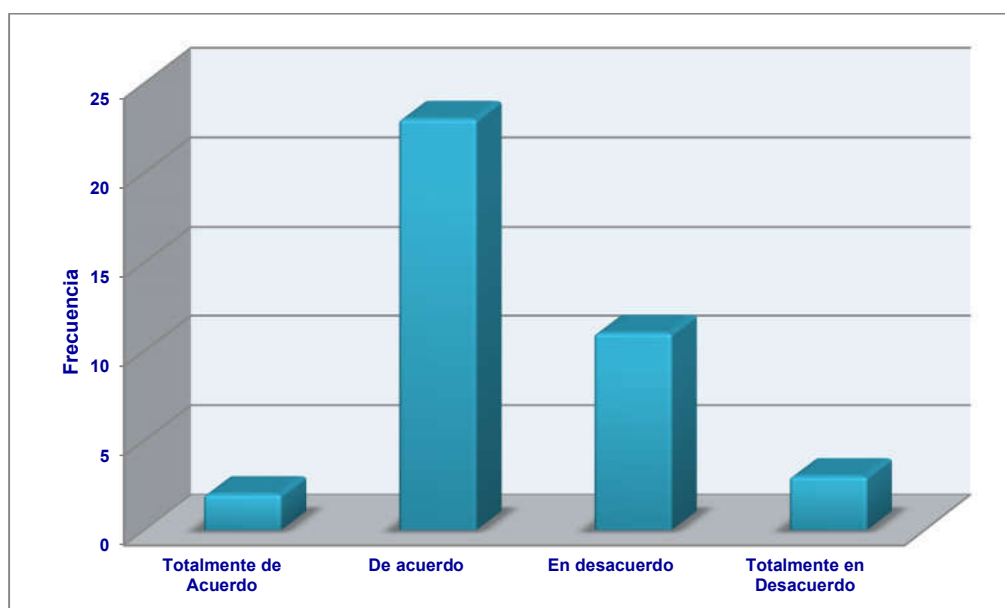
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	3	7,7	7,7
	De acuerdo	22	56,4	64,1
	En desacuerdo	13	33,3	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 7.7% del personal de encuestados afirma estar totalmente de acuerdo en que el comando policial brinda oportuna orientación y apoyo en los asuntos inherentes al servicio policial, el 56.4% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial brinda oportuna orientación y apoyo en los asuntos inherentes al servicio policial, mientras que el 35,9% del personal de comisarios encuestados manifiesta su total rechazo a esta afirmación.

**15.- Los órganos de Educación policial brindan la capacitación y/o perfeccionamiento adecuado para promover el desarrollo personal y profesional de los comisarios.**

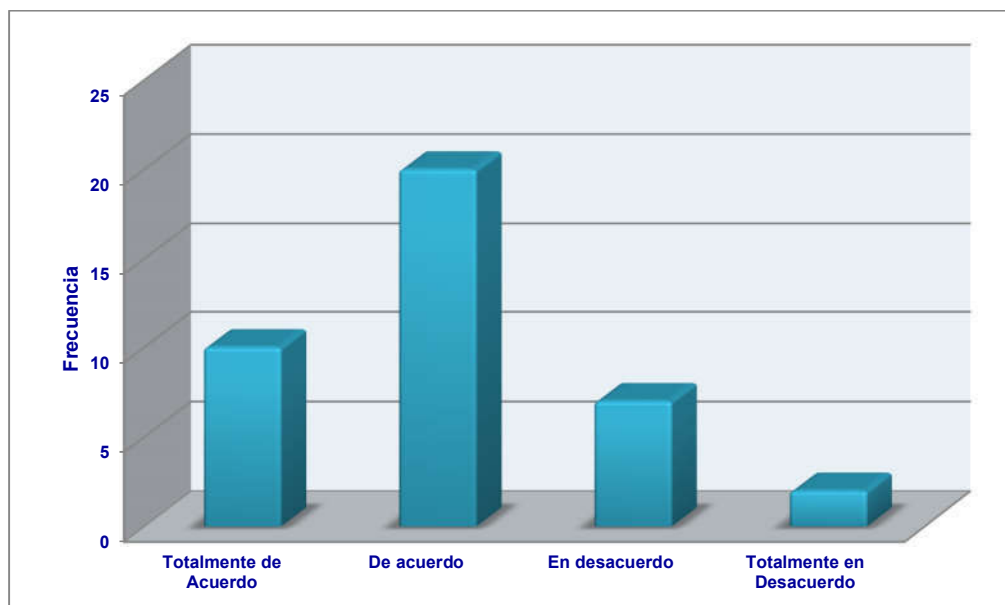
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	2	5,1	5,1
	De acuerdo	23	59,0	64,1
	En desacuerdo	11	28,2	92,3
	Totalmente en Desacuerdo	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	



El 5,1% de los encuestados manifiesta que los órganos de Educación policial brindan la capacitación y/o perfeccionamiento adecuado para promover el desarrollo personal y profesional de los comisarios, el 59% de los encuestados están de acuerdo que los órganos de Educación policial brindan la capacitación adecuada, mientras que el 35,9% percibe no estar de acuerdo con esta afirmación.

**16.- El personal policial se siente orgulloso de trabajar en esta Comisaría.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	10	25,6	25,6
	De acuerdo	20	51,3	76,9
	En desacuerdo	7	17,9	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	

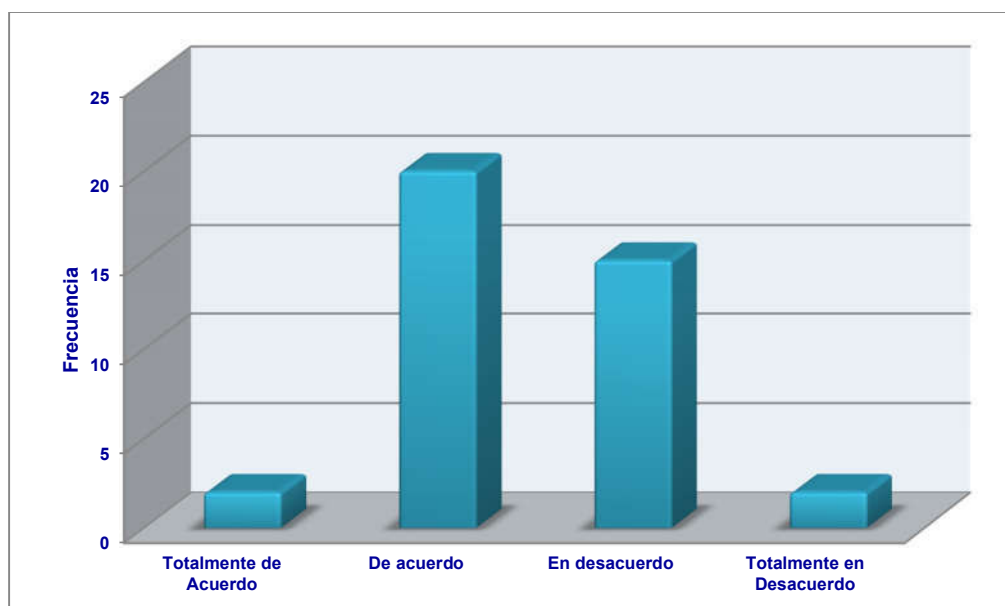


El 25.6% del personal de comisarios manifiestan estar totalmente de acuerdo con que el personal policial se siente orgulloso de trabajar en esta Comisaría, el 51.3% de los encuestados están de acuerdo que el personal policial se siente orgulloso de trabajar en la Comisaría, mientras que el 23% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con tal pregunta.



**17.- El comando policial se preocupa por sus Comisarios y pone adecuada atención a sus planes de carrera.**

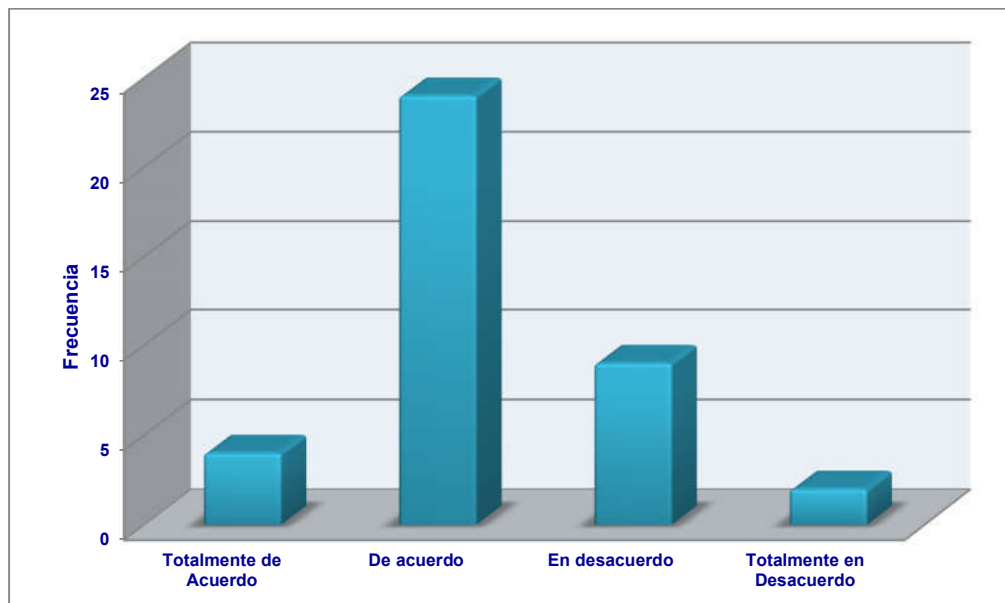
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	2	5,1	5,1
	De acuerdo	20	51,3	56,4
	En desacuerdo	15	38,5	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 5,1% de los encuestados están totalmente de acuerdo que el comando policial se preocupa por sus Comisarios y pone adecuada atención a sus planes de carrera, el 51,3% manifiestan estar de acuerdo que el comando policial se preocupa por sus Comisarios y pone adecuada atención a sus planes de carrera.

**18.- El comando policial promueve y motiva al Comisario, para que este se capacite.**

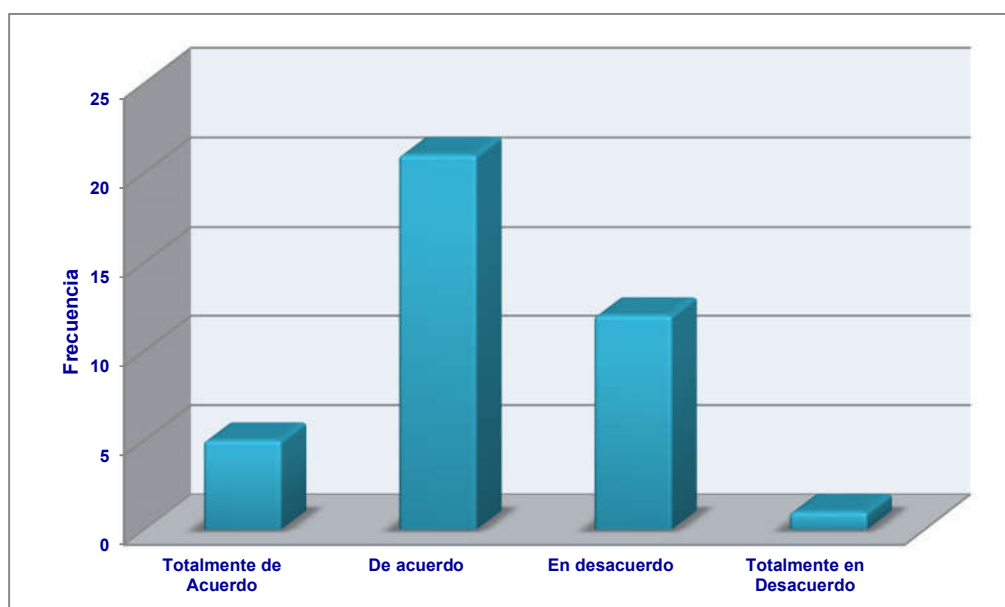
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	4	10,3	10,3
	De acuerdo	24	61,5	71,8
	En desacuerdo	9	23,1	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 10.3% del personal de encuestados afirma estar totalmente de acuerdo que el comando policial promueve y motiva al Comisario, para que este se capacite, el 61.5% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial promueve y motiva al Comisario, para que este se capacite, mientras que observamos que el 28,2% del personal de encuestados perciben negativamente esta afirmación.

**19.- Existe satisfacción en los Comisarios con la capacitación recibida y proporcionada por la institución policial.**

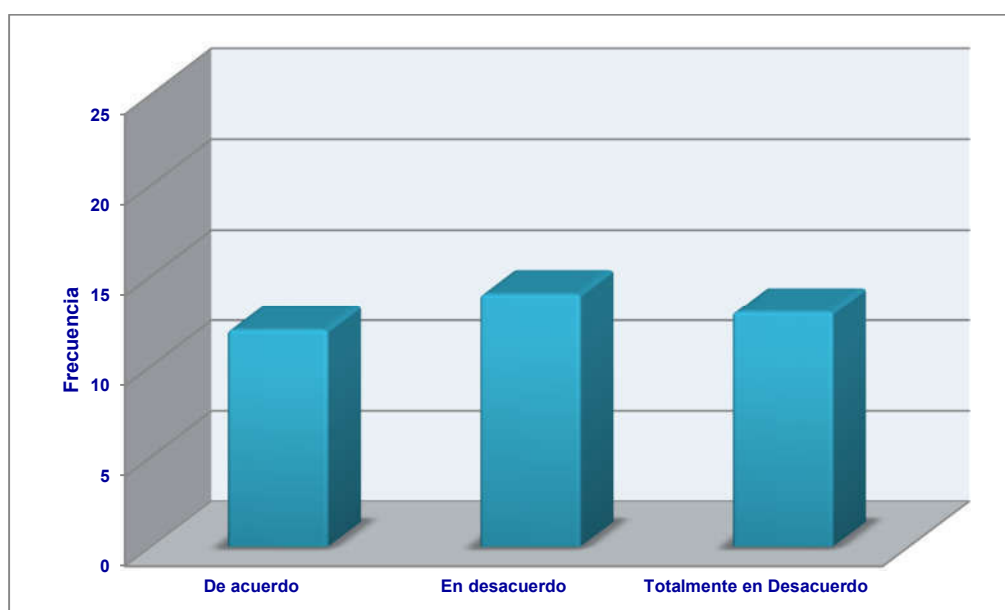
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	5	12,8	12,8
	De acuerdo	21	53,8	66,7
	En desacuerdo	12	30,8	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 12.8% del personal de encuestados percibe tener la satisfacción sobre la capacitación recibida y proporcionada por la institución policial, el 53.8% de los encuestados están de acuerdo que existe satisfacción sobre la capacitación recibida y proporcionada por la institución policial, mientras que el 33,4% percibe negativamente esta afirmación.

**20.- Los comisarios Consideran que reciben un pago justo por el trabajo realizado en las Comisaría.**

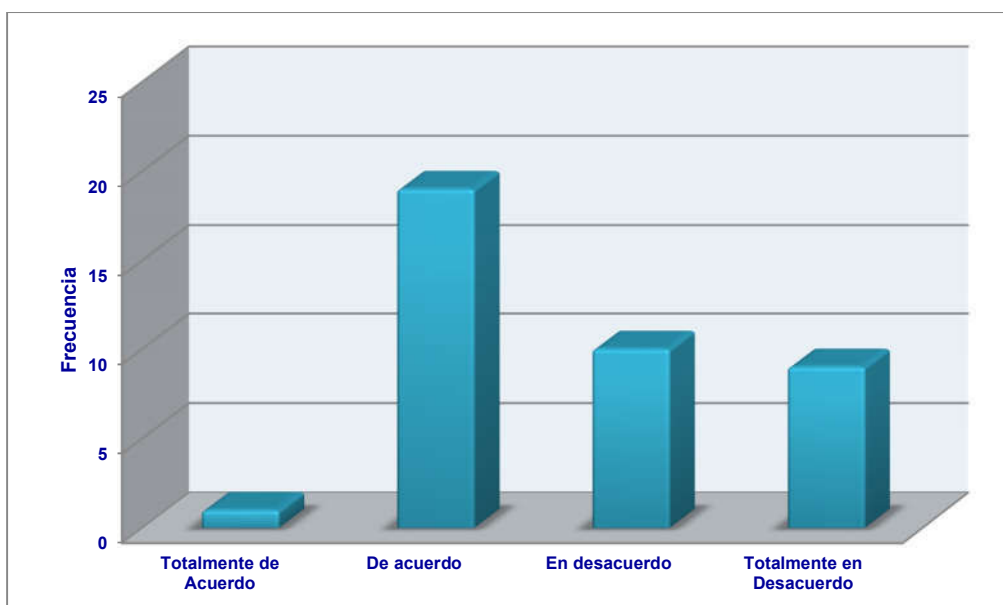
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	De acuerdo	12	30,8	30,8
	En desacuerdo	14	35,9	66,7
	Totalmente en Desacuerdo	13	33,3	100,0
	Total	39	100,0	



El 30,8% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con respecto al recibir un pago justo por el trabajo realizado en las Comisaría, el 35.9% de los encuestados están en total desacuerdo que los comisarios consideren que reciben un pago justo por el trabajo realizado en las Comisaría, mientras el 33,3% del personal de encuestado está en desacuerdo en recibir un pago justo.

**21.- El comando policial tiene un plan de incentivo para los comisarios que se desempeñen de manera sobresaliente en los asuntos inherentes al servicio policial que presta.**

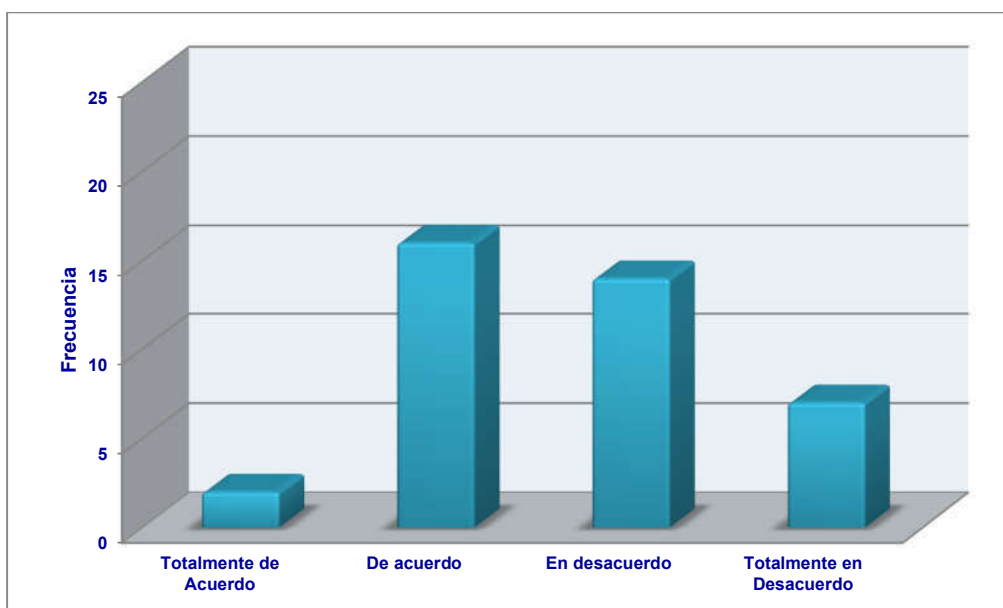
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	1	2,6	2,6
	De acuerdo	19	48,7	51,3
	En desacuerdo	10	25,6	76,9
	Totalmente en Desacuerdo	9	23,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 2,6% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con la existencia de que el comando policial tiene un plan de incentivo para los comisarios que se desempeñen de manera sobresaliente en los asuntos inherentes al servicio policial que prestan, el 48.7% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial tiene un plan de incentivo para los comisarios que se desempeñen de manera sobresaliente en los asuntos inherentes al servicio policial que presta.

**22.- Los ascensos del personal de comisarios se otorgan tomando en consideración las competencias (Conocimientos, Habilidades y Actitudes) que estos adquieran en su trayectoria profesional.**

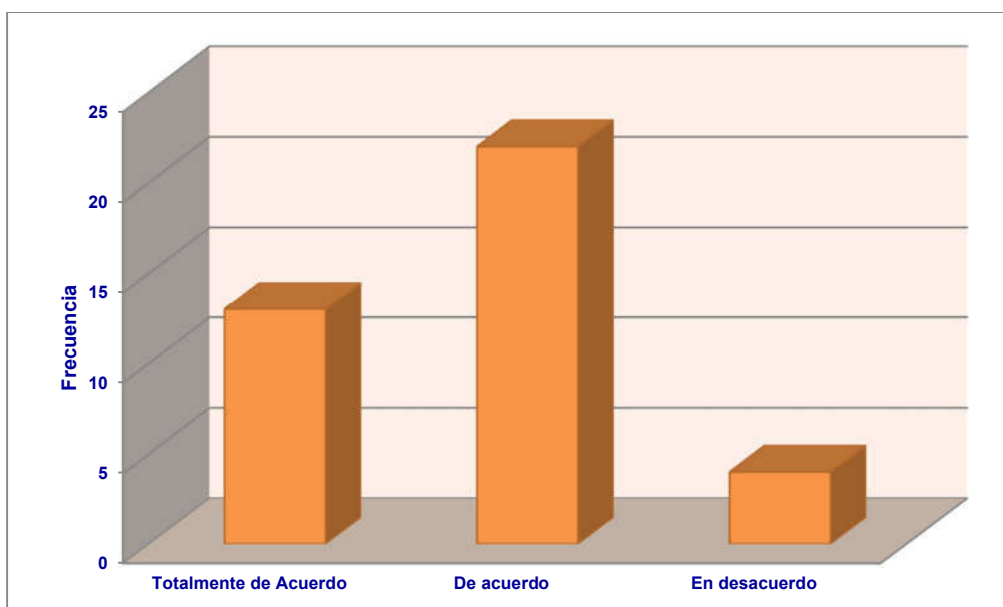
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	2	5,1	5,1
	De acuerdo	16	41,0	46,2
	En desacuerdo	14	35,9	82,1
	Totalmente en Desacuerdo	7	17,9	100,0
	Total	39	100,0	



El 5,1% del personal de encuestados está totalmente de acuerdo que los ascensos del personal de comisarios se otorgan tomando en consideración las competencias (Conocimientos, Habilidades y Actitudes) que estos adquieran en su trayectoria profesional, el 41% de los encuestados están de acuerdo que los ascensos del personal de comisarios se otorgan tomando en consideración las competencias (Conocimientos, Habilidades y Actitudes) que estos adquieran en su trayectoria profesional, mientras que el 53.8% percibe negativamente a esta afirmación.

**23.- Los comisarios no pueden ignorar procedimientos y reglas así esto ayude a conseguir el trabajo bien hecho.**

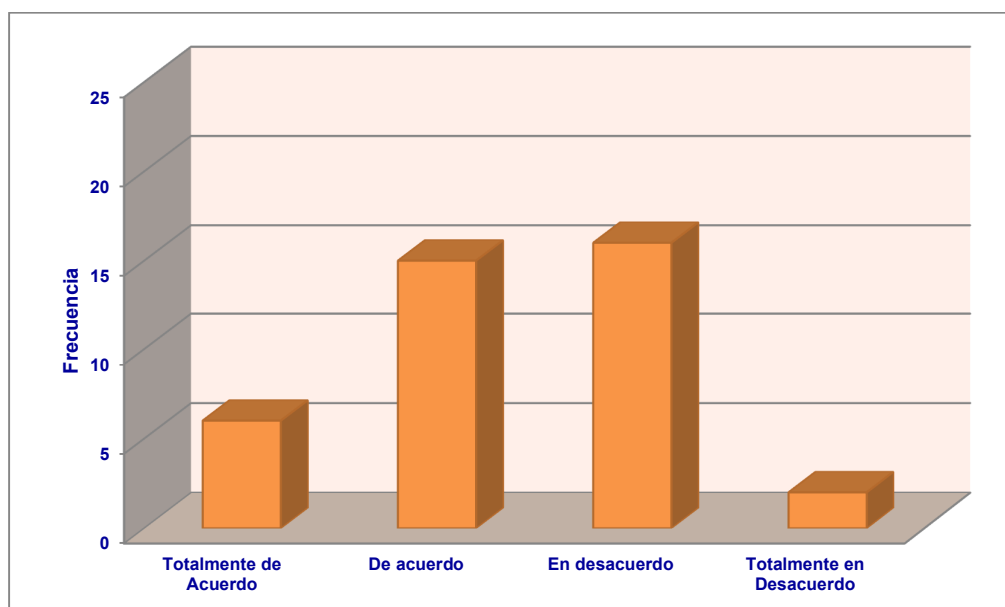
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	13	33,3	33,3
	De acuerdo	22	56,4	89,7
	En desacuerdo	4	10,3	100,0
	Total	39	100,0	



El 33,3% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que los comisarios no pueden ignorar procedimientos y reglas así esto ayude a conseguir el trabajo bien hecho, el 56.4% de los encuestados están de acuerdo que los comisarios no pueden ignorar procedimientos y reglas así esto ayude a conseguir el trabajo bien hecho, mientras que un pequeño porcentaje de 10,3% de comisarios manifiestan estar en desacuerdo con tal afirmación.

**24.- Es necesario seguir procedimientos ajustados a la norma (al pie de letra) en esta Comisaría.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	6	15,4	15,4
	De acuerdo	15	38,5	53,8
	En desacuerdo	16	41,0	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	

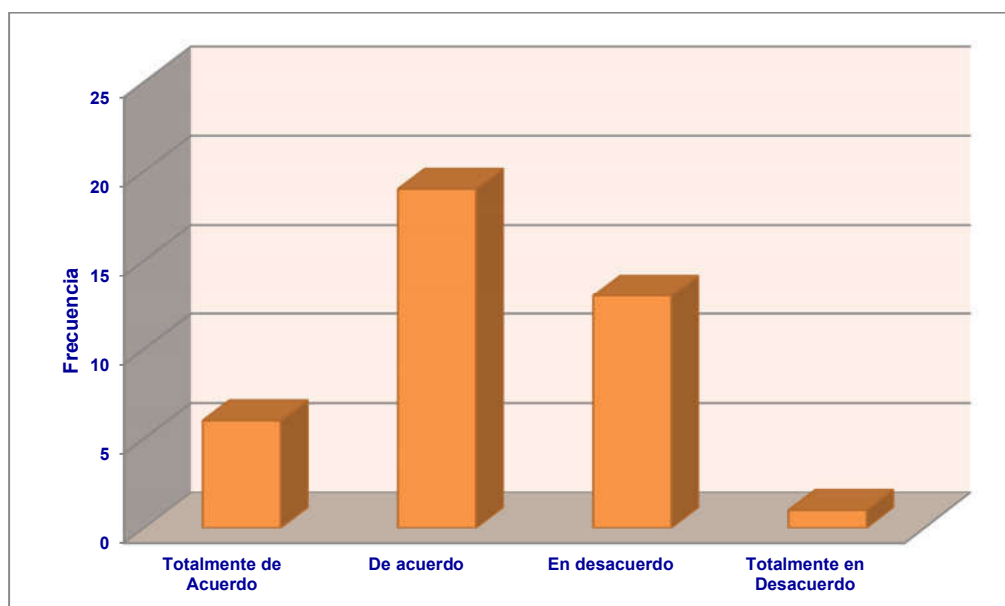


El 15,4 % del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que siempre de ser necesario se debe seguir procedimientos ajustados a la norma (al pie de letra) en esta Comisaría, el 38,5% del personal de Comisarios encuestados manifiestan estar de acuerdo en que siempre de ser necesario se debe seguir procedimientos ajustados a la norma (al pie de letra) en esta Comisaría, mientras que el 46,1% de los encuestados están en desacuerdo de tener que seguir siempre procedimientos ajustados a la norma (al pie de letra) en esta Comisaría.



**25.- Las normas y procedimientos de trabajo actuales en la comisaria, facilita un trabajo eficaz y eficiente.**

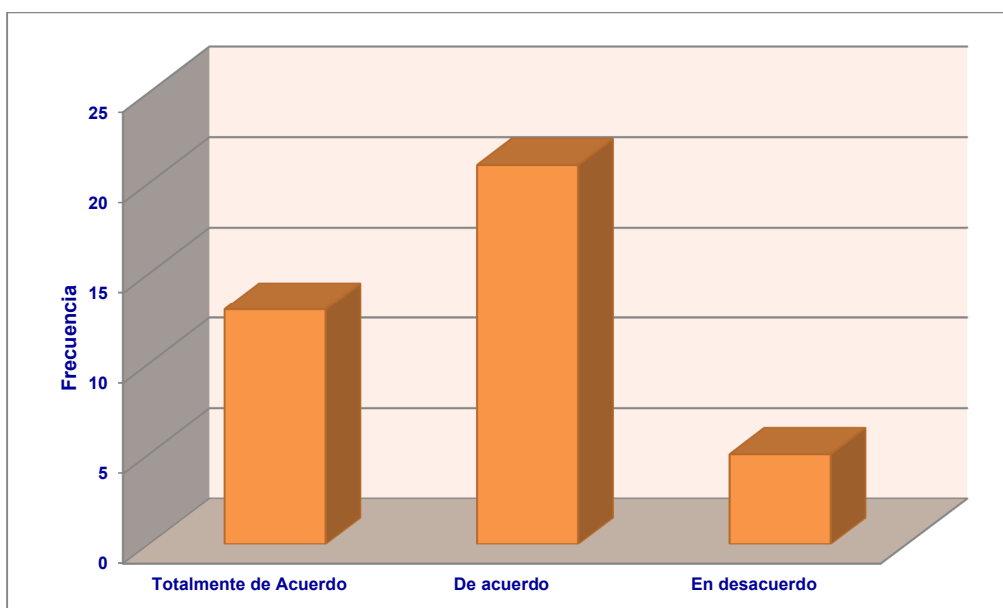
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	6	15,4	15,4
	De acuerdo	19	48,7	64,1
	En desacuerdo	13	33,3	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 15,4% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que las normas y procedimientos de trabajo actuales en la comisaria, facilita un trabajo eficaz y eficiente, el 48,7% de los encuestados están de acuerdo que las normas y procedimientos de trabajo actuales en la comisaria, facilita un trabajo eficaz y eficiente, mientras que el 35,9% del personal de comisarios encuestados perciben negativamente esta afirmación.

**26.- Todo objetivo se realiza según las normas y procedimientos ajustados a la legislación vigente.**

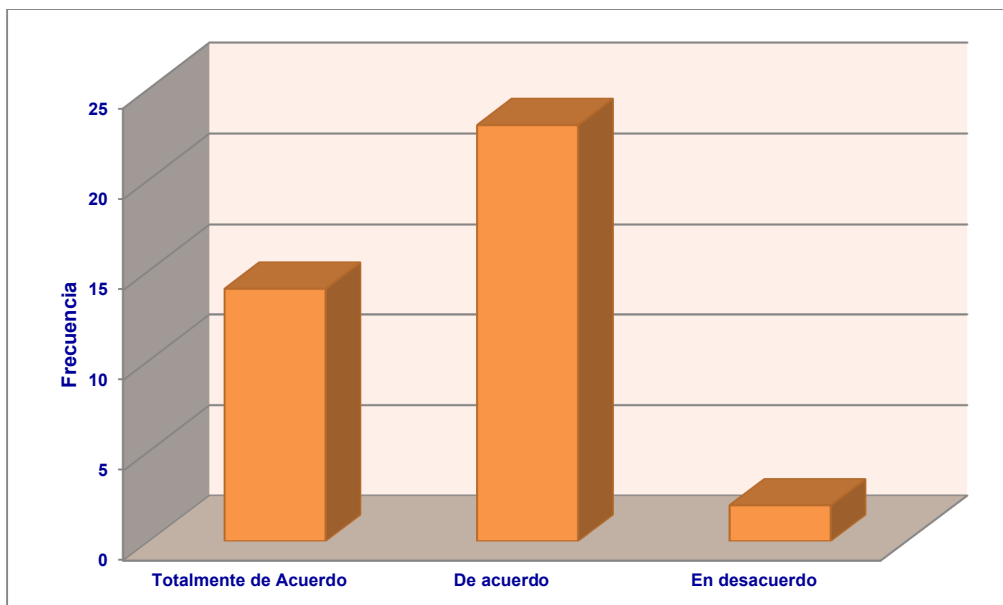
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	13	33,3	33,3
	De acuerdo	21	53,8	87,2
	En desacuerdo	5	12,8	100,0
	Total	39	100,0	



El 33,3 % del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que todo objetivo se realiza según las normas y procedimientos ajustados a la legislación vigente, el 53.8% de los encuestados están de acuerdo que todo objetivo se realiza según las normas y procedimientos ajustados a la legislación vigente, mientras que el 12,8% del personal de comisarios encuestados manifiesta tener una percepción negativa a tal afirmación.

**27.- Esta Comisaría responde al ciudadano de manera rápida y efectiva, siguiendo los procedimientos.**

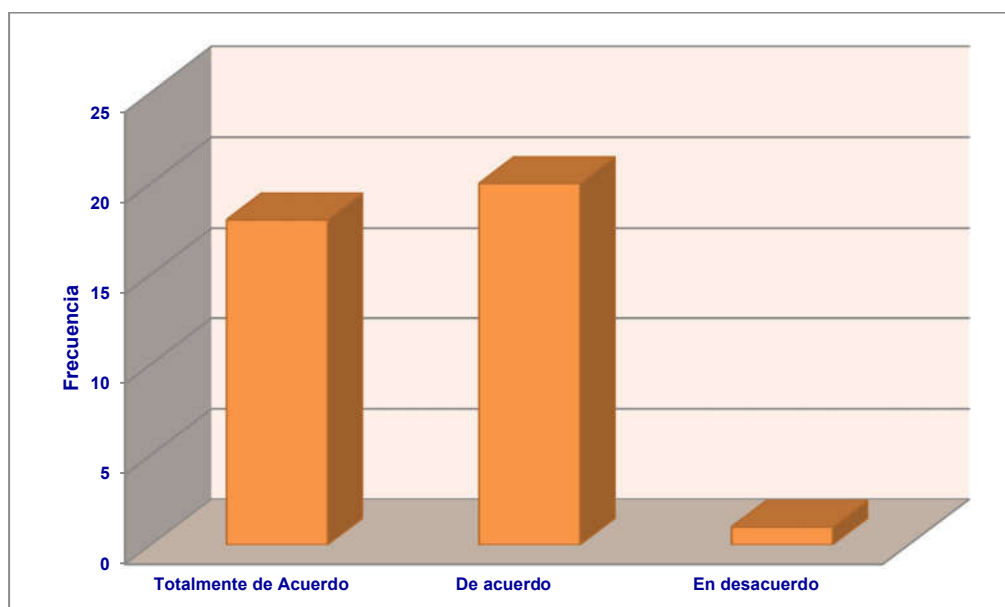
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	14	35,9	35,9
	De acuerdo	23	59,0	94,9
	En desacuerdo	2	5,1	100,0
Total		39	100,0	



El 35,9% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que esta Comisaría responde al ciudadano de manera rápida y efectiva, siguiendo los procedimientos, el 59% de los encuestados están de acuerdo que esta Comisaría responde al ciudadano de manera rápida y efectiva, siguiendo los procedimientos, mientras que el 5,1 % del resto del personal de comisarios tiene una percepción negativa al respecto.

**28.- El Comisario hace las cosas según la normatividad vigente.**

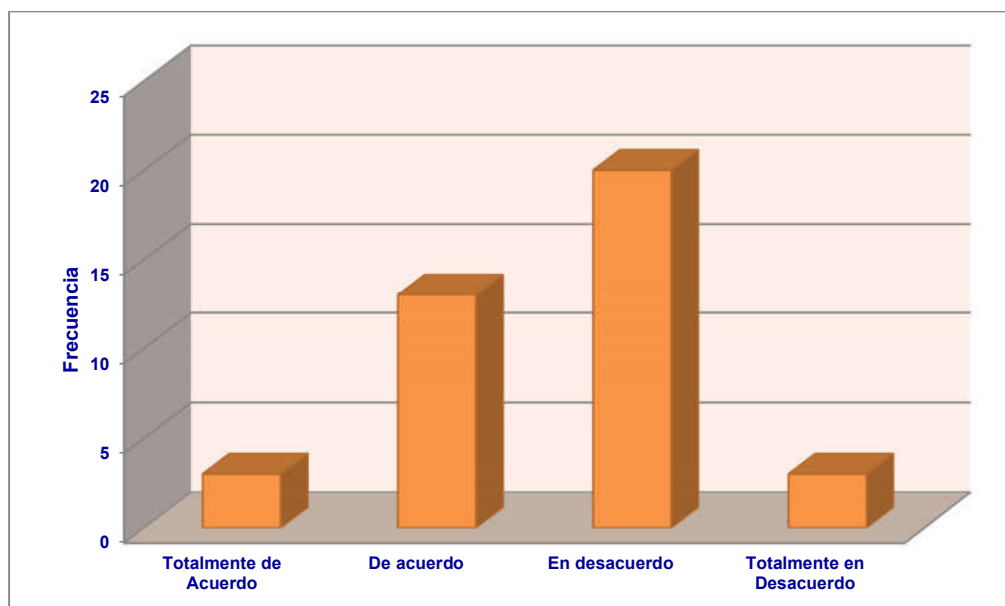
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	18	46,2	46,2
	De acuerdo	20	51,3	97,4
	En desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 46,2% del personal de Comisarios manifiestan estar totalmente de acuerdo que el Comisario hace las cosas según la normatividad vigente, el 51.3%, de los encuestados están de acuerdo que el Comisario hace las cosas según la normatividad vigente, mientras que el 2.6% del personal de comisarios encuestados tiene una percepción negativa al respecto.

**29.- La Comisaría no es muy flexible; no puede cambiar rápidamente procedimientos para alcanzar nuevas condiciones y solucionar problemas cuando aparezcan.**

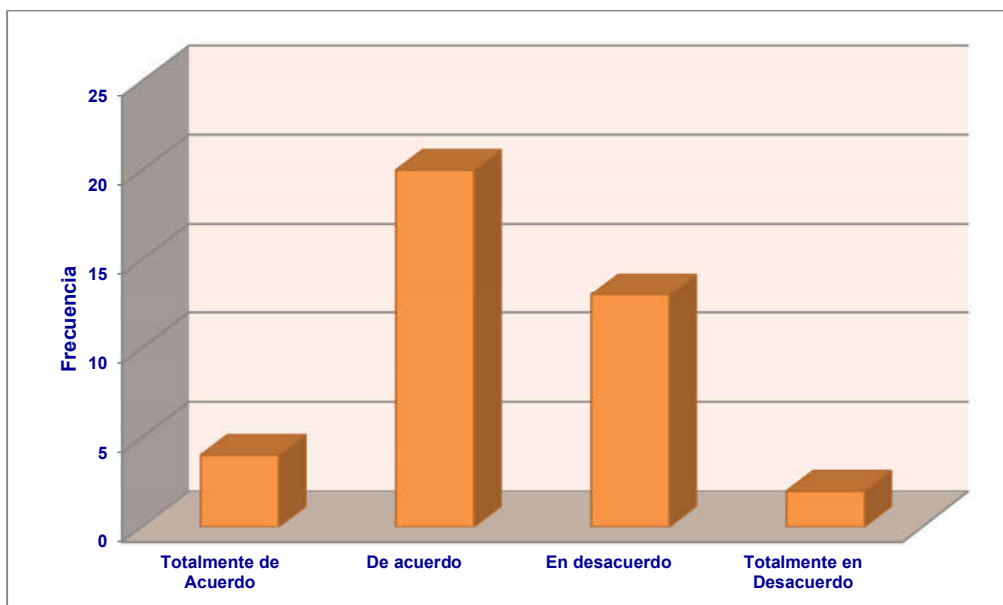
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	3	7,7	7,7
	De acuerdo	13	33,3	41,0
	En desacuerdo	20	51,3	92,3
	Totalmente en Desacuerdo	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	



El 7.7 % del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que la Comisaría no es muy flexible; no puede cambiar rápidamente procedimientos para alcanzar nuevas condiciones y solucionar problemas cuando aparezcan, el 33.3% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar de acuerdo en que la Comisaría no es muy flexible; no puede cambiar rápidamente procedimientos para alcanzar nuevas condiciones y solucionar problemas cuando aparezcan, el 51.3% de los encuestados están en total desacuerdo en que la Comisaría no es muy flexible.

**30.- El apoyo de los Comisarios en el desarrollo de nueva ideas se da con facilidad y es reconocido por el comando policial.**

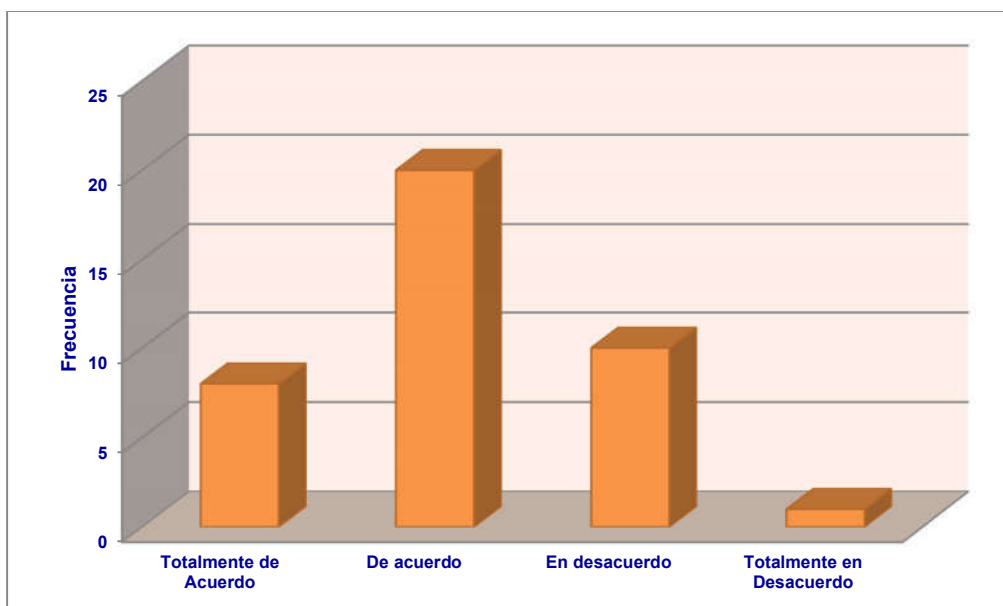
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	4	10,3	10,3
	De acuerdo	20	51,3	61,5
	En desacuerdo	13	33,3	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 10,3% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que el apoyo de los Comisarios en el desarrollo de nueva ideas se da con facilidad y es reconocido por el comando policial, el 51.3% de los encuestados están de acuerdo que el apoyo de los Comisarios en el desarrollo de nueva ideas se da con facilidad y es reconocido por el comando policial, mientras que el 38,4% del personal de comisarios encuestados perciben un total desacuerdo y desacuerdo con tal afirmación.

**31.- Los Comisarios demuestran preocupación e interés, por aportar cambios positivos para la institución, siendo estos cambios propuestos tomados en consideración por el comando policial.**

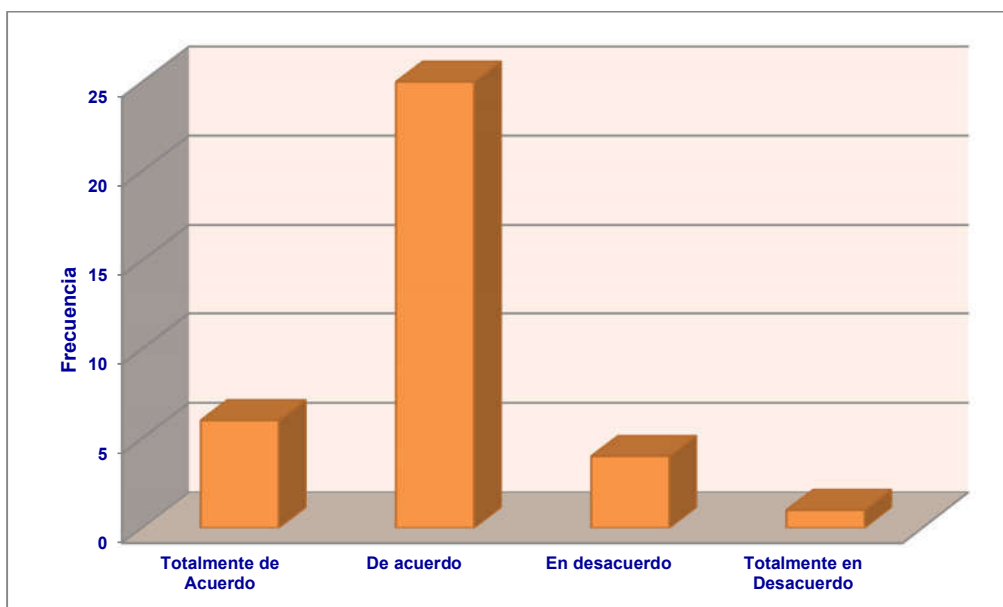
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	8	20,5	20,5
	De acuerdo	20	51,3	71,8
	En desacuerdo	10	25,6	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 20,5% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar en total acuerdo en que los Comisarios demuestren preocupación e interés, por aportar cambios positivos para la institución, siendo estos cambios propuestos tomados en consideración por el comando policial.

**32.- Esta organización policial siempre analiza y evalúa su entorno y se preocupa por lo que está sucediendo, sin embargo su actuación se ve limitada por la normatividad vigente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	6	15,4	15,4
	De acuerdo	28	71,8	87,2
	En desacuerdo	4	10,3	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	

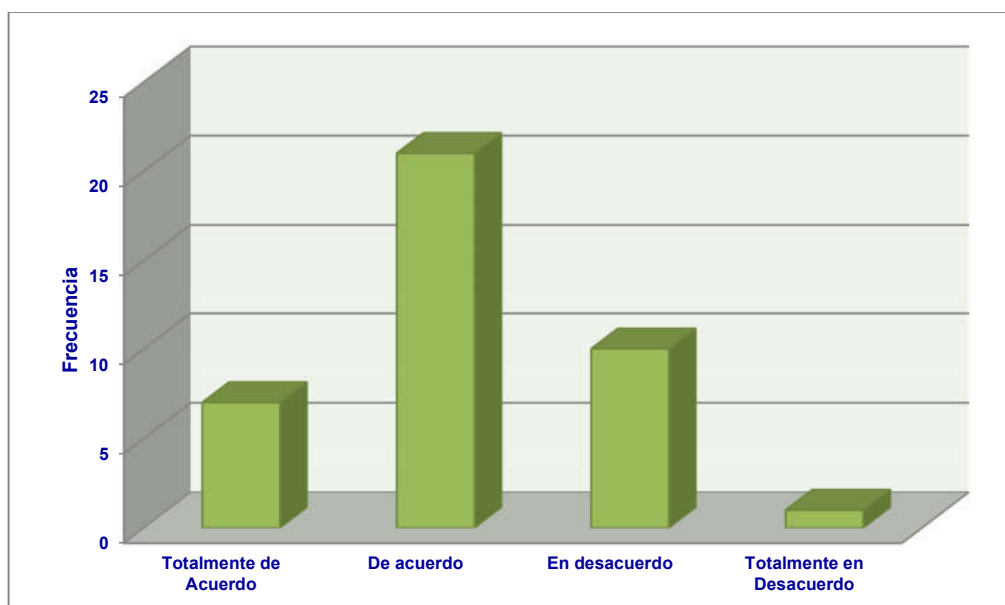


El 15,4% de los comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que esta organización policial siempre analiza y evalúa su entorno y se preocupa por lo que está sucediendo, sin embargo su actuación se ve limitada por la normatividad vigente, el 71.8% de los encuestados están de acuerdo que esta organización policial siempre analiza y evalúa su entorno y se preocupa por lo que está sucediendo, sin embargo su actuación se ve limitada por la normatividad vigente, mientras que el 12,9% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con respecto a tal afirmación.



**33.- Dentro de la organización siempre son aceptadas las nuevas ideas (creativas e innovadoras).**

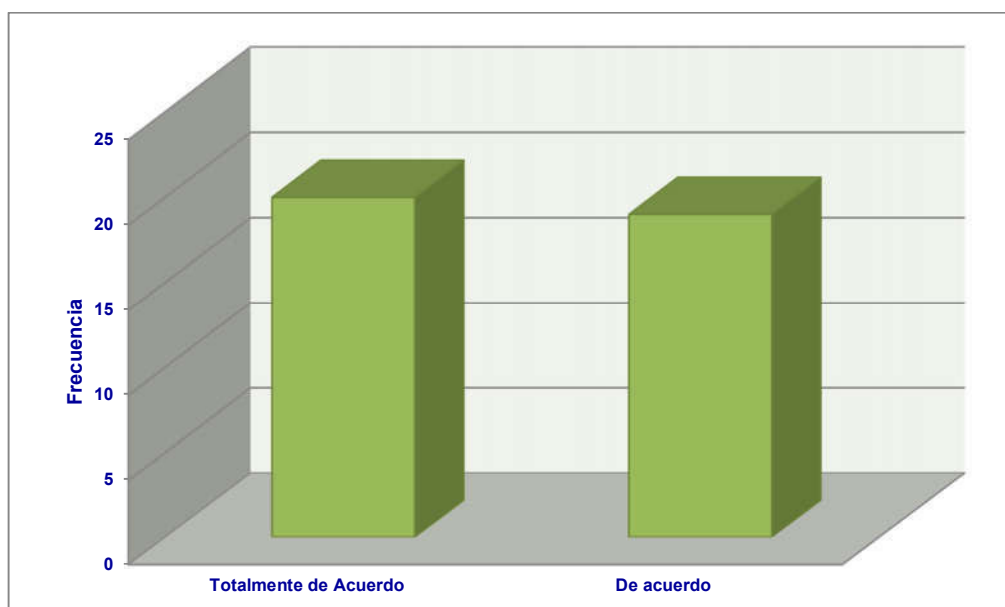
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	7	17,9	17,9
	De acuerdo	21	53,8	71,8
	En desacuerdo	10	25,6	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 17,9% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que dentro de la organización siempre son aceptadas las nuevas ideas (creativas e innovadoras), el 53% de los encuestados están de acuerdo que dentro de la organización siempre son aceptadas las nuevas ideas (creativas e innovadoras), mientras que el 28,2% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo y en desacuerdo con esta pregunta.

**34.- Las necesidades del ciudadano son consideradas las máximas prioridades en esta organización policial.**

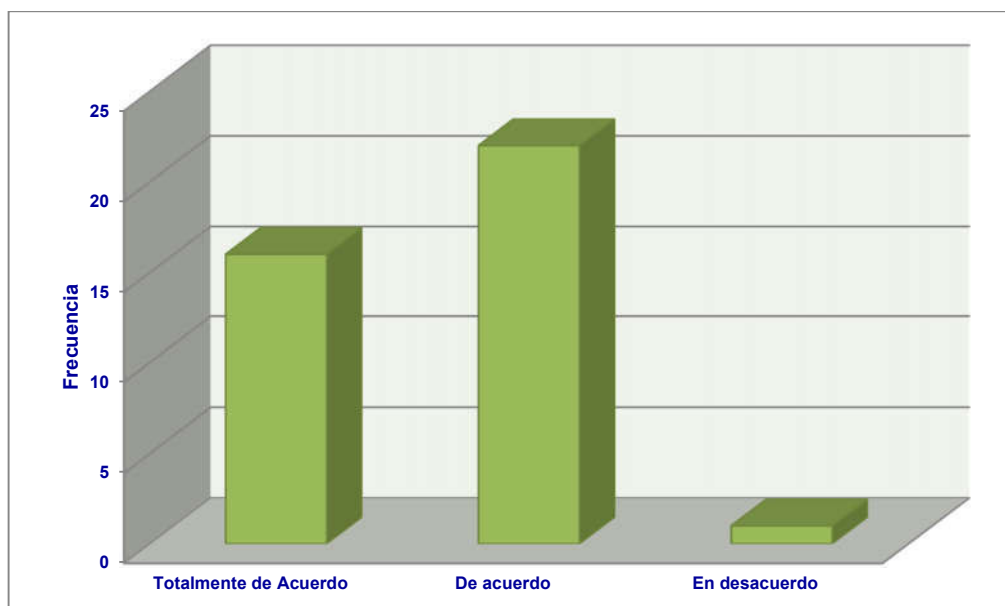
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	20	51,3	51,3
	De acuerdo	19	48,7	100,0
	Total	39	100,0	



El 51.3% de los encuestados están totalmente de acuerdo que las necesidades del ciudadano son consideradas las máximas prioridades en esta organización policial, el 48,7% del personal de encuestados manifiestan estar de acuerdo que las necesidades del ciudadano son consideradas las máximas prioridades en esta organización policial.

**35.- En esta Comisaría, se dedica tiempo en implementar nuevos mecanismos para solucionar de manera rápida y efectiva los problemas presentados por el ciudadano.**

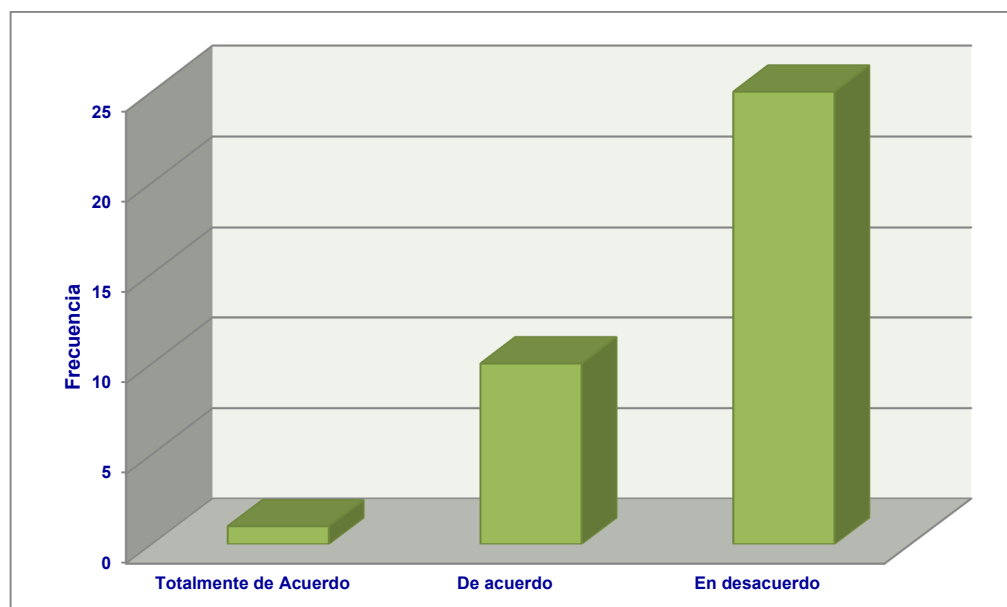
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	16	41,0	41,0
	De acuerdo	22	56,4	97,4
	En desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 41,0% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que en esta Comisaría, se dedica tiempo en implementar nuevos mecanismos para solucionar de manera rápida y efectiva los problemas presentados por el ciudadano, el 56,4% de los encuestados están de acuerdo que en esta Comisaría, se dedica tiempo en implementar nuevos mecanismos para solucionar de manera rápida y efectiva los problemas presentados por el ciudadano, mientras que existe un 2,6% de comisarios, perciben negativamente o están en desacuerdo con tal afirmación.

**36.- Los métodos y procedimientos utilizados por esta Comisaría son muy flexibles y permite tener varias alternativas de soluciones a los problemas que se presenten.**

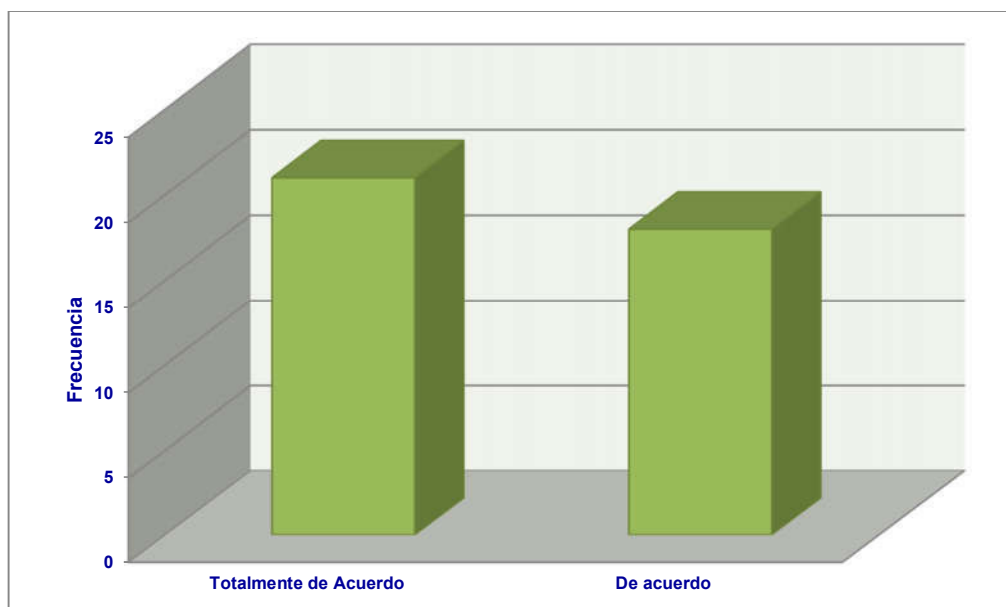
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	1	2,6	2,6
	De acuerdo	10	25,6	28,2
	En desacuerdo	28	71,8	100,0
	Total	39	100,0	



El 2,6% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que los métodos y procedimientos utilizados por esta Comisaría pues no son muy flexibles y no permite tener varias alternativas de soluciones a los problemas que se presenten, el 25,6% de los encuestados están de acuerdo en que los métodos y procedimientos utilizados por esta Comisaría pues no son muy flexibles y no permite tener varias alternativas de soluciones a los problemas que se presenten.

**37.- Los Comisarios evalúan con frecuencia, realizar cambios con la finalidad de mejorar su desempeño.**

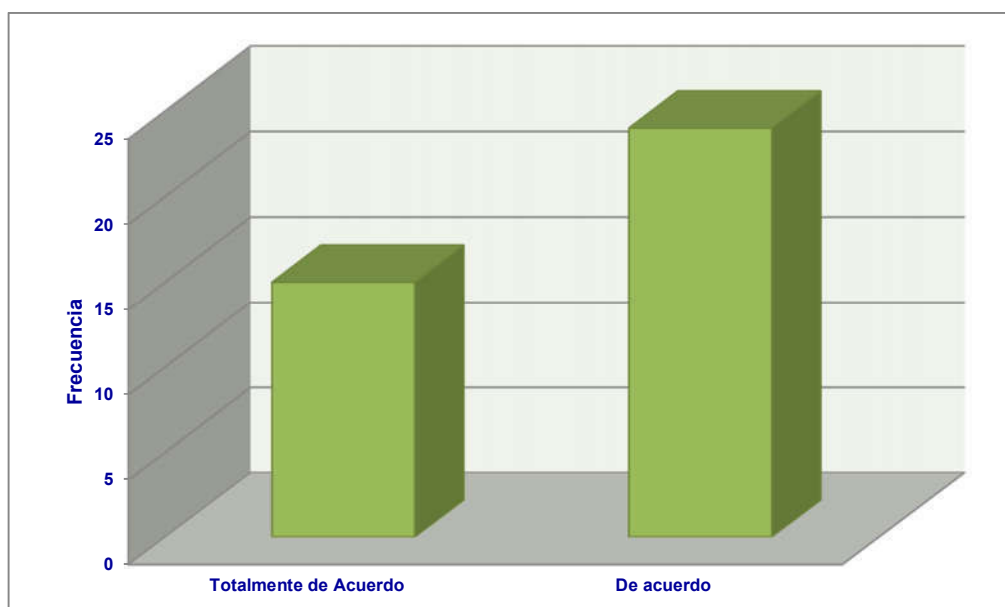
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	21	53,8	53,8
	De acuerdo	18	46,2	100,0
	Total	39	100,0	



El 53.8% de los encuestados están totalmente de acuerdo que los Comisarios evalúan con frecuencia, realizar cambios con la finalidad de mejorar su desempeño, el 46,2% están de acuerdo que los Comisarios evalúan con frecuencia, realizar cambios con la finalidad de mejorar su desempeño.

**38.- En la Comisaría se indica que los objetivos pueden ser modificados siempre que se logre un mejor desempeño.**

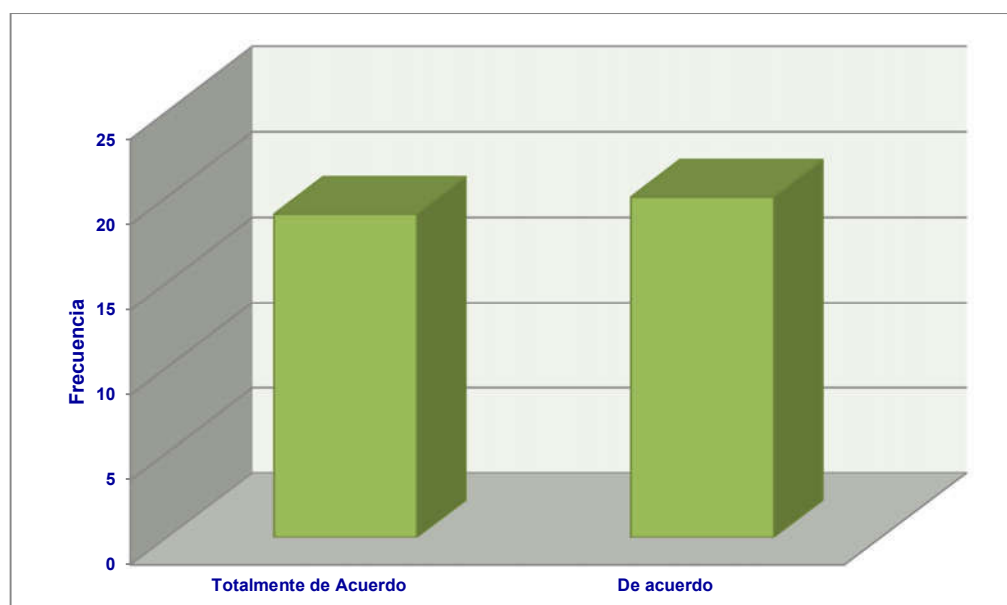
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	15	38,5	38,5
	De acuerdo	24	61,5	100,0
	Total	39	100,0	



El 38,5% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que en la Comisaría se indica que los objetivos pueden ser modificados siempre que se logre un mejor desempeño, mientras que el 61,5% de los encuestados están de acuerdo que en la Comisaría se indica que los objetivos pueden ser modificados siempre que se logre un mejor desempeño.

**39.- En la comisaría se difunden y se comunican al personal policial la misión y los objetivos de la organización.**

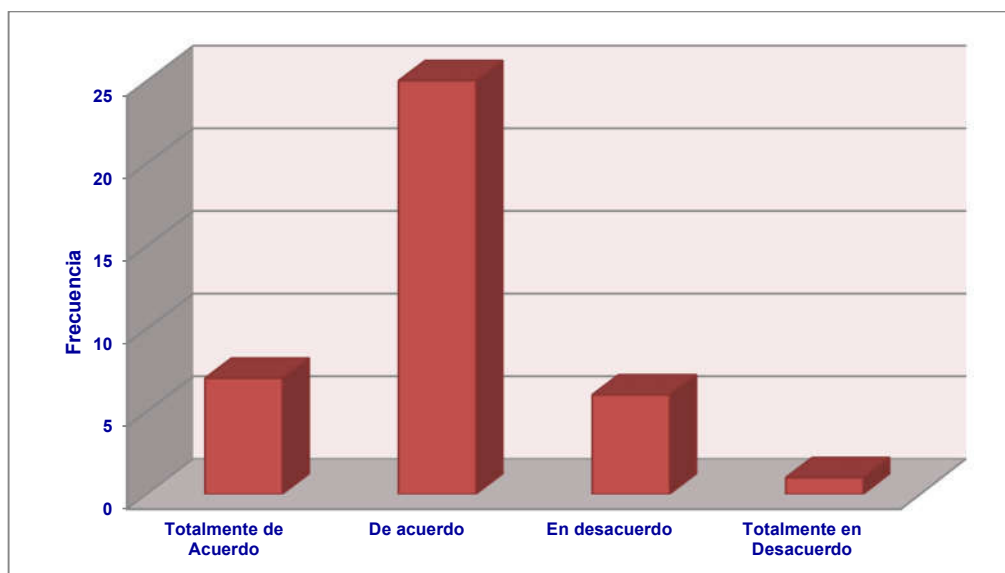
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	19	48,7	48,7
	De acuerdo	20	51,3	100,0
	Total	39	100,0	



El 48,7% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que en la comisaría se difunden y se comunican al personal policial la misión y los objetivos de la organización, mientras que un 51.3% de los encuestados están de acuerdo que en la comisaría se difunden y se comunican al personal policial la misión y los objetivos de la organización. Si analizamos estas cifras podemos evidenciar que en las Comisarías el comisario difunde de manera adecuada la misión, y los objetivos de la organización a fin de que el personal de efectivos los internalice y los tenga presente para cumplir de esta manera eficientemente los mismos.

**40.- El personal policial de las Comisarías comprenden con claridad los objetivos de la organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	7	17,9	17,9
	De acuerdo	25	64,1	82,1
	En desacuerdo	6	15,4	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	

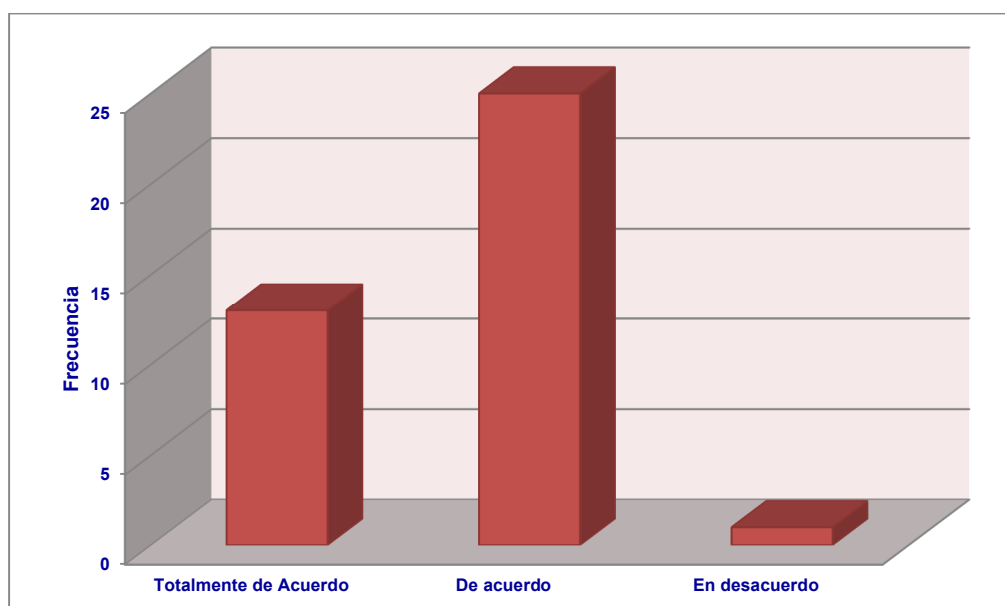


El 17,9% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que el personal policial de las Comisarías comprenden con claridad los objetivos de la organización, el 64.1% de los encuestados está de acuerdo que el personal policial de las Comisarías comprenden con claridad los objetivos de la organización, mientras que el 18% del personal de encuestados percibe negativamente estas afirmaciones. Se puede evidenciar que el personal de efectivos que conforman las Comisarías tiene claros los objetivos de la organización, solo de esta manera se puede lograr un mejor desempeño de manera eficiente.



**41.- La Comisaría divulga y comunica claramente sus objetivos y metas a todo el personal policial.**

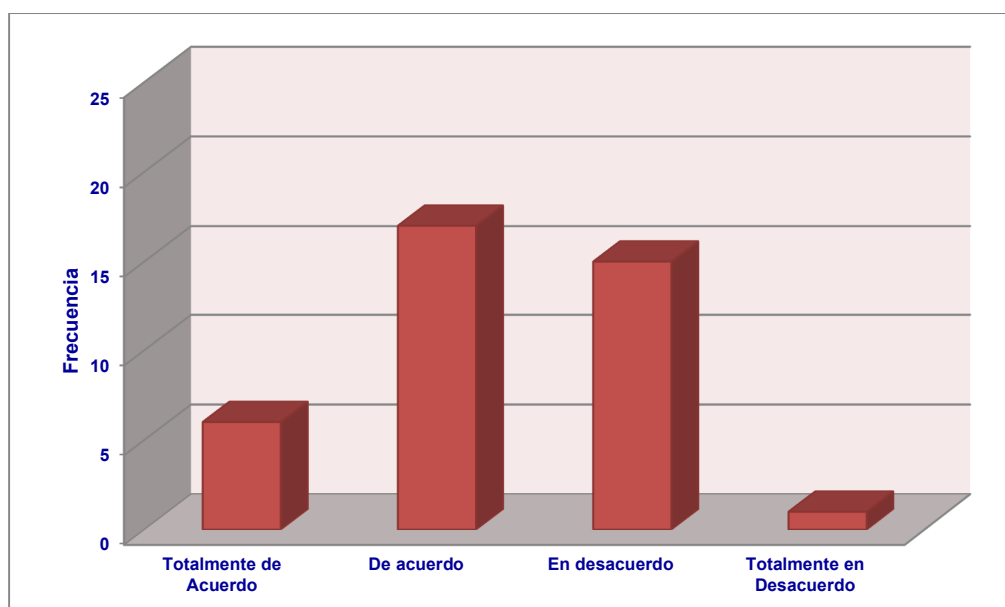
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	13	33,3	33,3
	De acuerdo	25	64,1	97,4
	En desacuerdo	1	2,6	100,0
Total		39	100,0	



El 33,3 % del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que la Comisaría divulga y comunica claramente sus objetivos y metas a todo el personal policial, el 64.1% de los encuestados están de acuerdo que la Comisaría divulga y comunica claramente sus objetivos y metas a todo el personal policial, mientras que un 2,6 % del personal de encuestados manifiesta no estar claro en que la comisaria divulga y comunica claramente los objetivos.

**42.- Todo el personal policial que trabaja en la Comisaría está muy comprometido con la institución policial y tienen conocimiento de su visión, planes, objetivos y metas del Comando policial.**

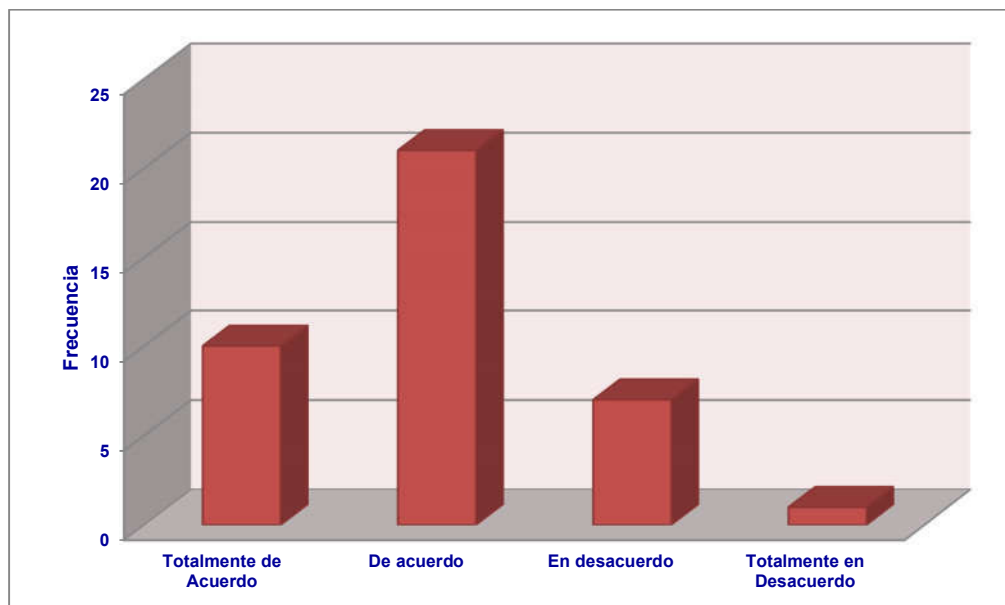
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	6	15,4	15,4
	De acuerdo	17	43,6	59,0
	En desacuerdo	15	38,5	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 15,4% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que todo el personal policial que trabaja en la Comisaría está muy comprometido con la institución policial y tienen conocimiento de su visión, planes, objetivos y metas del Comando policial, el 43,6% de los encuestados están de acuerdo que todo el personal policial que trabaja en la Comisaría está muy comprometido con la institución policial y tienen conocimiento de su visión, planes, objetivos y metas del Comando policial, el 41,1% del resto de los comisarios encuestados manifiesta su desacuerdo con el compromiso del personal policial con la institución.

**43.- El trabajo está adecuadamente organizado en la Comisaría, lo que permite ahorrar recursos, tiempo y dinero.**

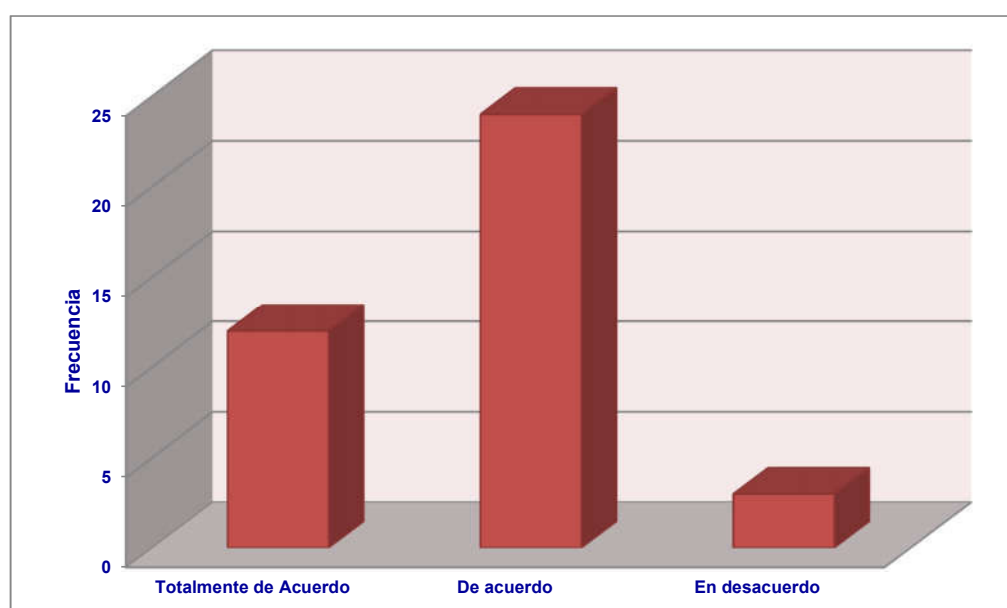
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	10	25,6	25,6
	De acuerdo	21	53,8	79,5
	En desacuerdo	7	17,9	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 25,6% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que el trabajo está adecuadamente organizado en la Comisaría, lo que permite ahorrar recursos, tiempo y dinero, el 53,8% de los encuestados está de acuerdo que el trabajo está adecuadamente organizado en la Comisaría, lo que permite ahorrar recursos, tiempo y dinero, el 17,9% está en desacuerdo en que el trabajo en las Comisaría este lo suficientemente ordenado, mientras que solo un 2,6% manifiestan estar en total desacuerdo con el orden del trabajo, dentro de las Comisaría .

**44.- Los objetivos en la Comisaría son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar.**

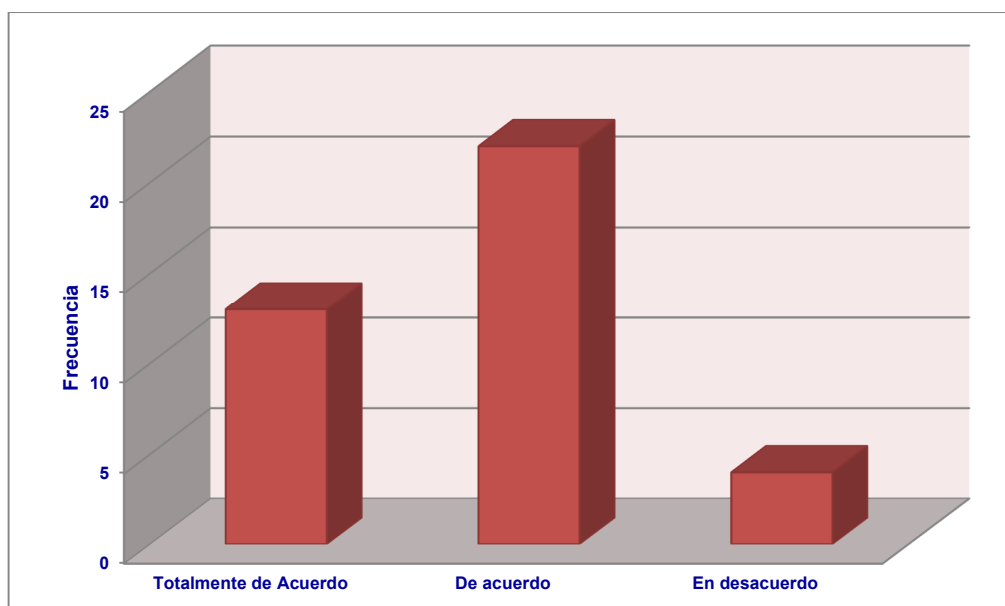
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	12	30,8	30,8
	De acuerdo	24	61,5	92,3
	En desacuerdo	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	



El 30,8% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que los objetivos en la Comisaría son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar, el 61,5% de los encuestados están de acuerdo que los objetivos en la Comisaría son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar, mientras que el 7,7% del resto de las comisarios manifiestan estar en desacuerdo a la planificación eficiente dentro de las Comisaría. Si analizamos estos datos, se aprecia que casi la totalidad de los comisarios encuestados consideran importante la planificación como una herramienta necesaria, dentro de la gestión de los recursos en las Comisaría, necesarios para lograr las metas y cumplir con los objetivos planteados.

**45.- La productividad en la Comisaría es muy buena debido a que los operativos están bien organizados, planeados y dirigidos.**

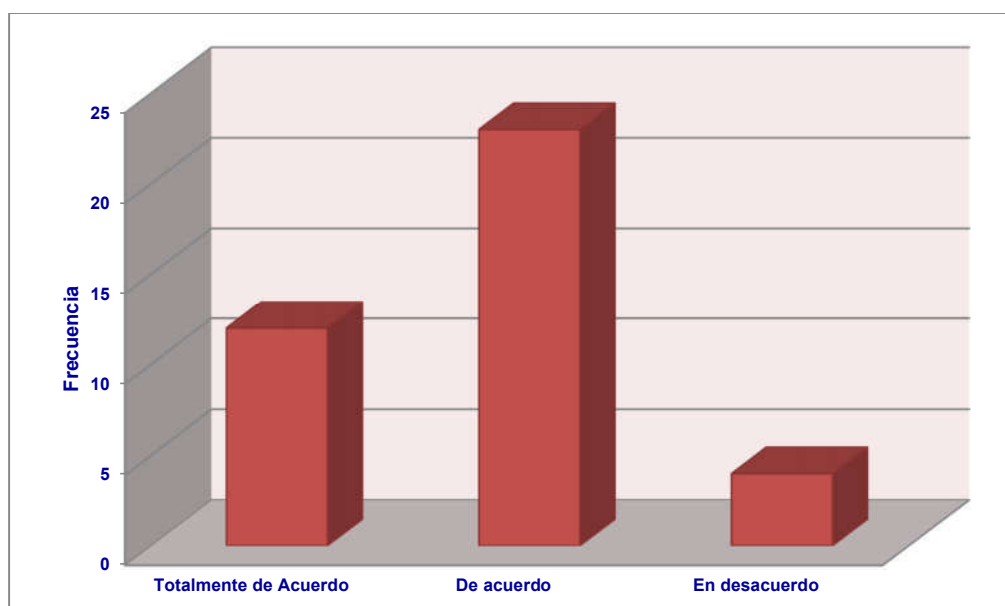
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	13	33,3	33,3
	De acuerdo	22	56,4	89,7
	En desacuerdo	4	10,3	100,0
Total		39	100,0	



El 33,3% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la productividad en la Comisaría es muy buena debido a que los operativos están bien organizados, planeados y dirigidos, el 56.4% de los encuestados está de acuerdo que la productividad en la Comisaría es muy buena debido a que los operativos están bien organizados, planeados y dirigidos, mientras que 10,3% de encuestados manifiesta su desacuerdo con el orden de los operativos dentro de las Comisarías.

#### 46.- La evaluación del desempeño se efectúa periódicamente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	12	30,8	30,8
	De acuerdo	23	59,0	89,7
	En desacuerdo	4	10,3	100,0
	Total	39	100,0	

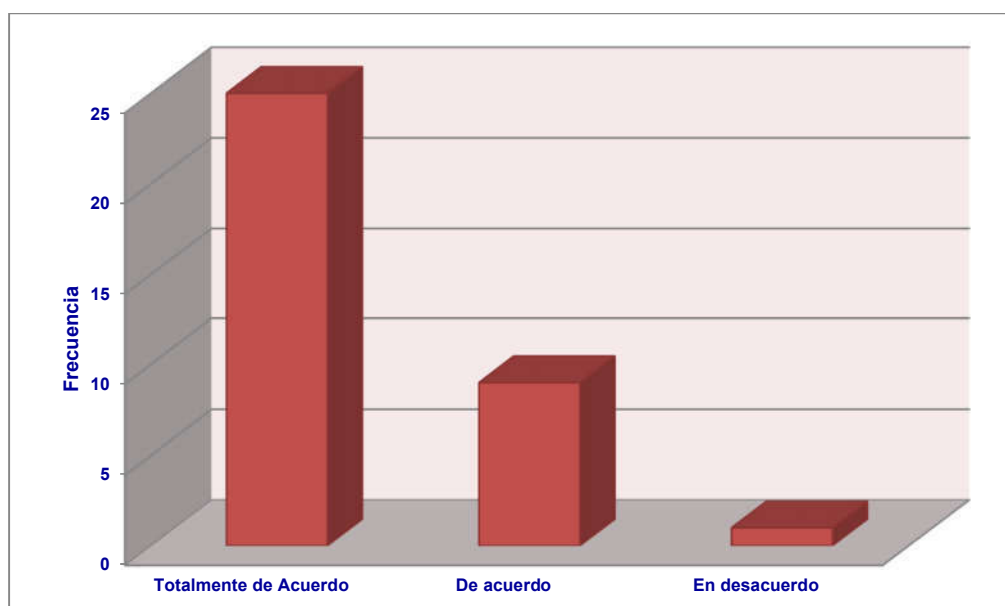


El 30,8% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que la evaluación del desempeño se efectúa periódicamente, el 59% de los encuestados está de acuerdo que la evaluación del desempeño se efectúa periódicamente, mientras que un 10,3% están en desacuerdo que la evaluación del desempeño se efectúe periódicamente dentro de la institución policial.

La policía nacional del Perú por ser una institución policial con un organigrama estructural funcional piramidal, presenta un sistema de evaluación del desempeño que se realiza al personal de efectivos de manera periódica donde se deja constancia cuantitativamente y cualitativamente el valor al trabajo realizado.

**47.- La efectividad policial (eficiencia y eficacia), puede mejorarse si se incrementa el apoyo logístico, y tecnológico en los operativos.**

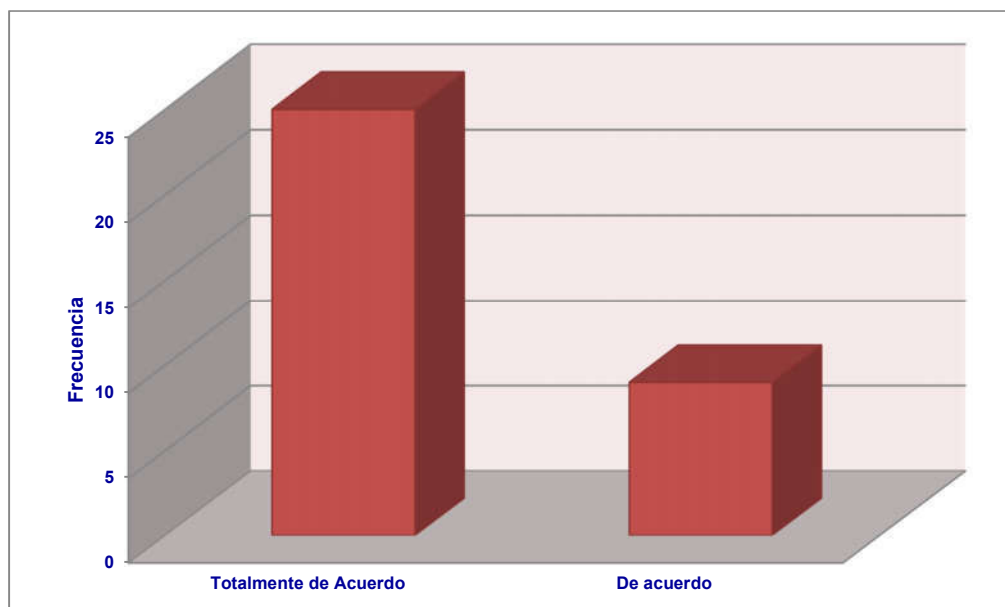
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	29	74,4	74,4
	De acuerdo	9	23,1	97,4
	En desacuerdo	1	2,6	100,0
Total		39	100,0	



El 74.4% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la efectividad policial (eficiencia y eficacia), puede mejorarse si se incrementa el apoyo logístico, y tecnológico en los operativos, el 23,1% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar de acuerdo que la efectividad policial (eficiencia y eficacia), puede mejorarse si se incrementa el apoyo logístico, y tecnológico en los operativos, mientras que solo un 2,6% manifestó estar en desacuerdo con el mejoramiento de la efectividad policial si se incrementa el apoyo logístico y tecnológico en los operativos.

**48.- El comisario pone el mayor esfuerzo posible en su trabajo, inclusive hace más de lo que tiene que hacer.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	30	76,9	76,9
	De acuerdo	9	23,1	100,0
	Total	39	100,0	

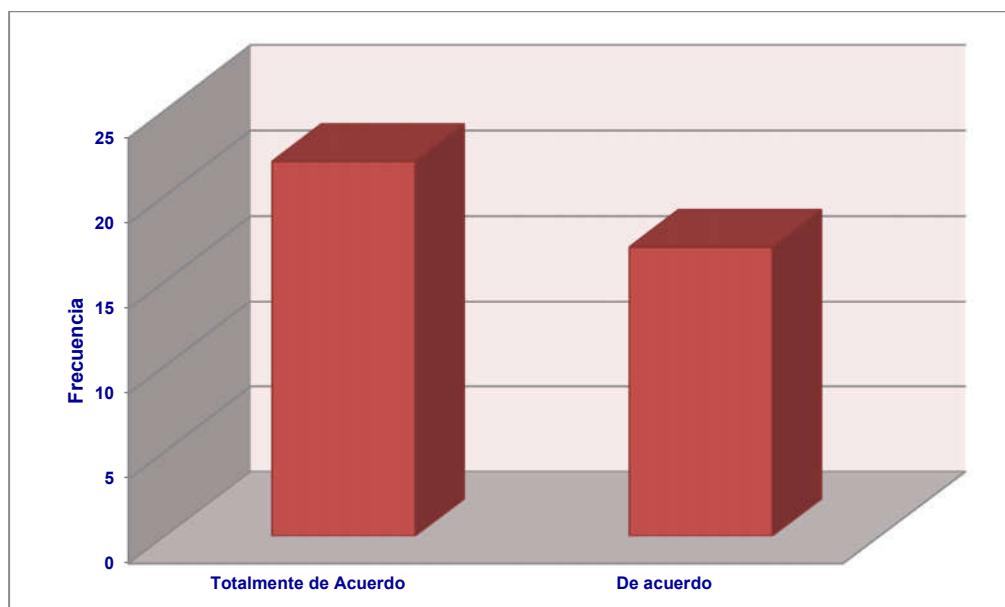


El 76.9% de los encuestados están totalmente de acuerdo que el comisario pone el mayor esfuerzo posible en su trabajo, inclusive hace más de lo que tiene que hacer, mientras que el 23,1% está de acuerdo pero no con la firmeza del primer grupo de encuestados. La mayoría de los encuestados manifiesta ser perseverante en sus tareas hasta ver que las metas y objetivos se cumplan.



**49.- La policía usualmente se esfuerza en su trabajo aunque escaseen los recursos.**

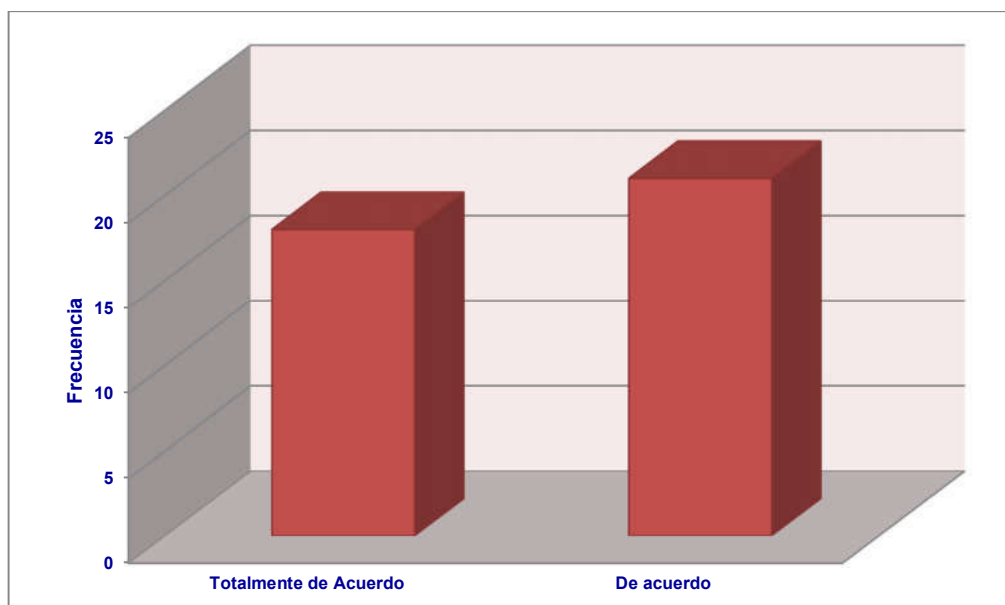
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	22	56,4	56,4
	De acuerdo	17	43,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 56.4% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la policía usualmente se esfuerza en su trabajo aunque escaseen los recursos, el 43,65 manifiestan estar de acuerdo con la anterior afirmación, dejando claro que los comisarios ante la escasez de los recursos tienden a hacer más eficaces.

**50.- En la comisaría siempre se está haciendo algo proactivo.**

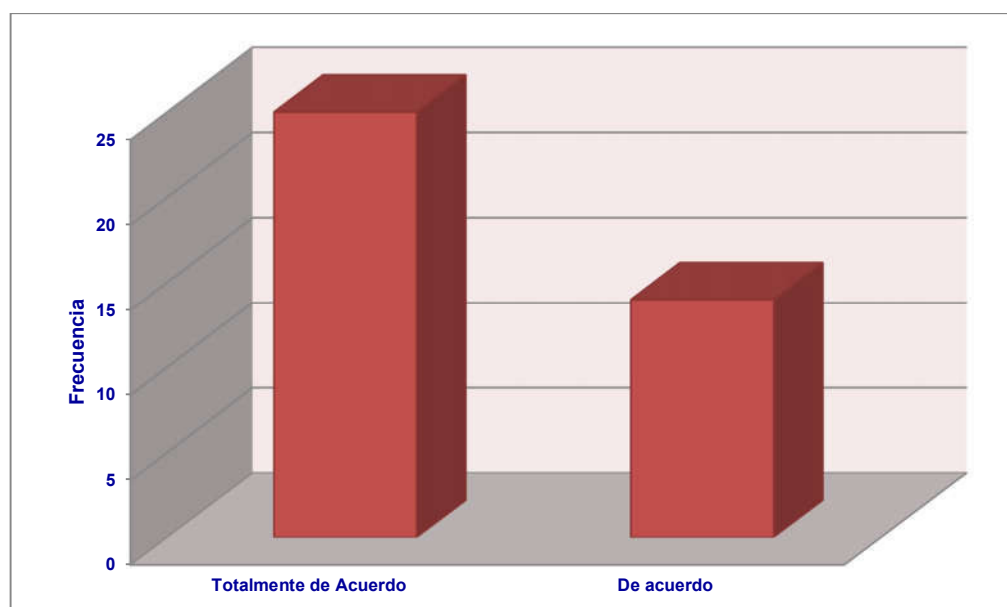
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	18	46,2	46,2
	De acuerdo	21	53,8	100,0
	Total	39	100,0	



El 46,2% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que en la comisaría siempre se están haciendo algo proactivo, el 53.8% de los encuestados están de acuerdo que en la comisaría siempre se está haciendo algo proactivo, es decir se aprovecha el tiempo disponible para adelantar cualquier trabajo que esté pendiente.

**51.- Los comisarios hacen esfuerzos especiales en el desarrollo de sus tareas.**

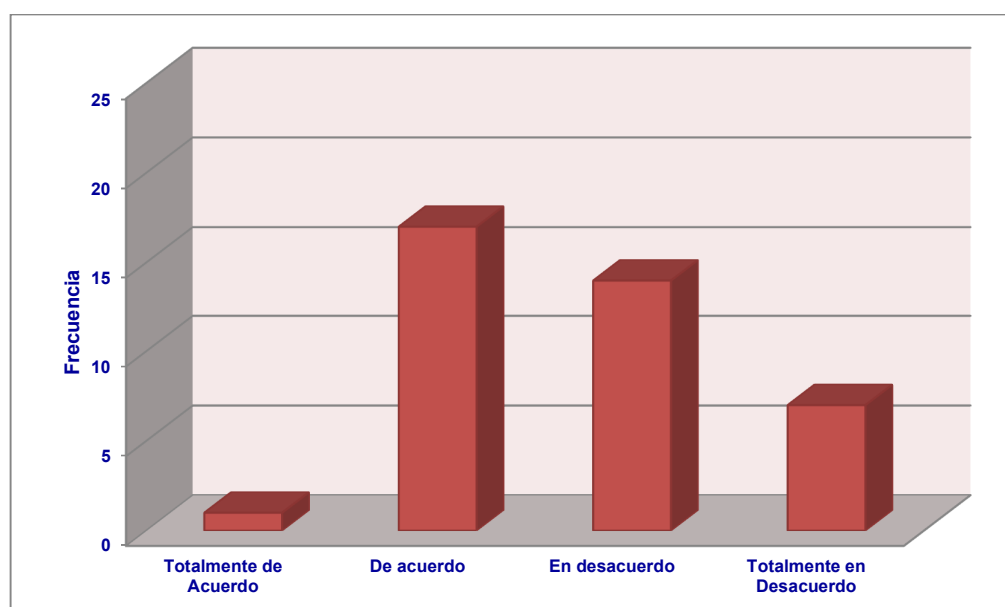
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	25	64,1	64,1
	De acuerdo	14	35,9	100,0
	Total	39	100,0	



El 64.1% de los encuestados están totalmente de acuerdo que los comisarios hacen esfuerzos especiales en el desarrollo de sus tareas, mientras que el 35,9% manifiestan estar de acuerdo, evidenciándose que la principal meta de los comisarios es cumplir con el trabajo asignado.

**52.- No se exige al policía que haga más trabajo del que corresponda a un día.**

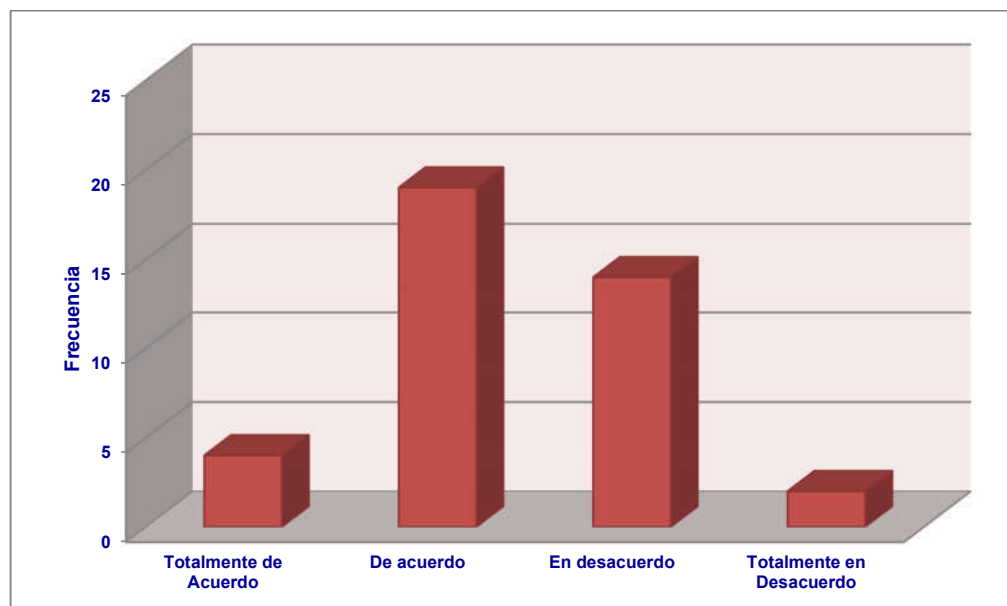
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	1	2,6	2,6
	De acuerdo	17	43,6	46,2
	En desacuerdo	14	35,9	82,1
	Totalmente en Desacuerdo	7	17,9	100,0
	Total	39	100,0	



El 2,6% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que no se exige al policía que haga más trabajo del que corresponda a un día, el 43.6% de los encuestados están de acuerdo que no se exige al policía que haga más trabajo del que corresponda a un día, el 35,9% manifiestan estar en desacuerdo que no se exige al policía que haga más trabajo del que corresponda a un día, mientras que 17,9% de los encuestados manifiestan estar en total desacuerdo que no se exige al policía que haga más trabajo del que corresponda a un día.

**53.- La policía trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos.**

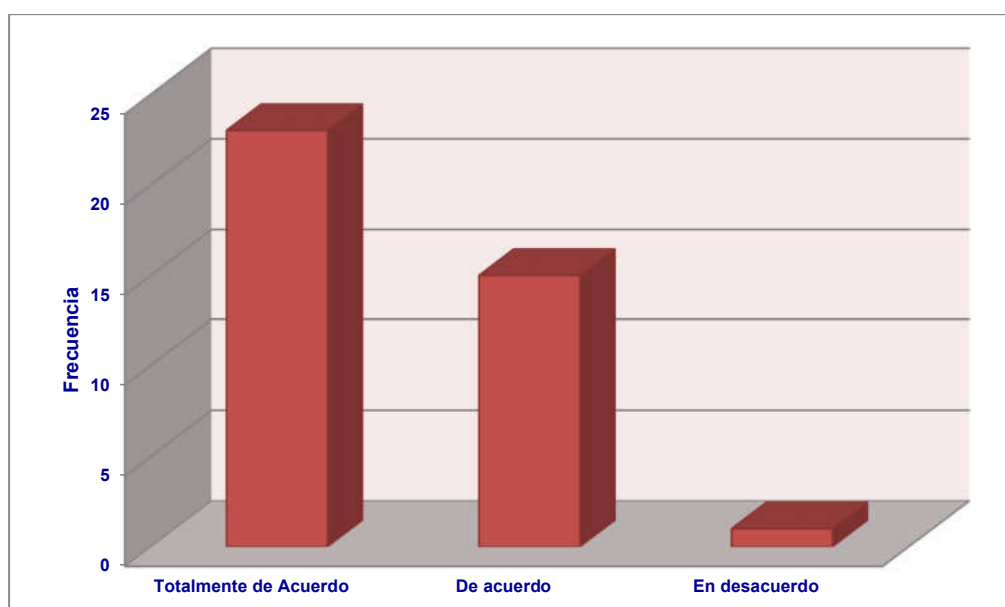
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	4	10,3	10,3
	De acuerdo	19	48,7	59,0
	En desacuerdo	14	35,9	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
Total		39	100,0	



El 10,3% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que la policía trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos, el 48.7% de los encuestados están de acuerdo que la policía trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos, el 35,9% del personal de encuestados manifiestan estar en desacuerdo que la policía trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos, mientras el 5,1% del resto del personal de encuestados manifiestan estar en desacuerdo con que la policía trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos.

**54.- Esta Comisaría siempre está buscando alcanzar los estándares más altos de calidad para satisfacer a la ciudadanía.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	23	59,0	59,0
	De acuerdo	15	38,5	97,4
	En desacuerdo	1	2,6	100,0
Total		39	100,0	

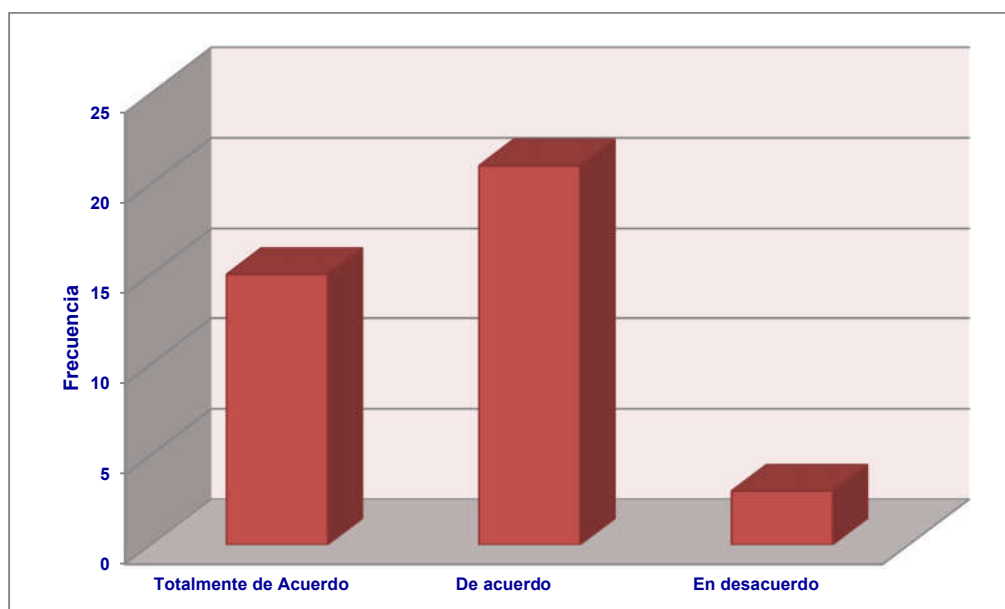


El 59% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en esta Comisaría siempre está buscando alcanzar los estándares más altos de calidad para satisfacer a la ciudadanía, el 38,5% de los comisarios encuestados están de acuerdo con la pregunta, mientras que 2,6% de los encuestados dice estar en desacuerdo.

Las Comisarías de la Policía Nacional del Perú no están certificadas por la organización de estándares internacionales con la finalidad de prestar un mejor servicio y mejorar su clima laboral y así satisfacer las necesidades y requerimientos de la ciudadanía.

**55.- El comando policial cree que el éxito de la Comisaría depende del trabajo de alta calidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	15	38,5	38,5
	De acuerdo	21	53,8	92,3
	En desacuerdo	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

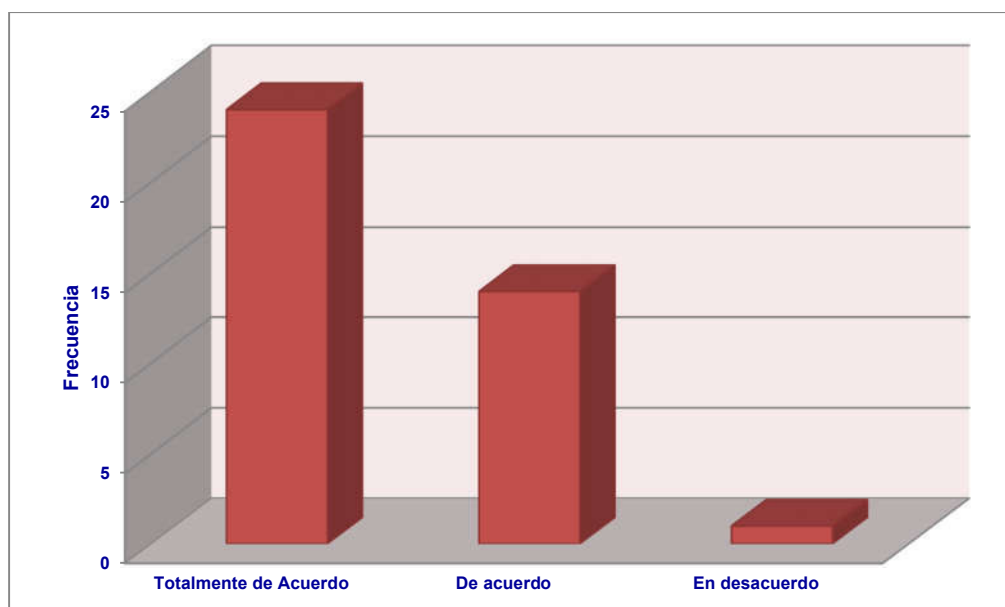


El 38,5% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con que el comando policial cree que el éxito de la Comisaría depende del trabajo de alta calidad, el 53.8 % de los encuestados están de acuerdo que el comando policial cree que el éxito de la Comisaría depende del trabajo de alta calidad, mientras que el 7,7% del resto del personal de encuestados afirma estar en desacuerdo con dicha pregunta.

Las organizaciones tienden a ser más competitivas en la medida que perfeccionen la calidad del producto o servicio, en el caso de la Policía Nacional su principal el servicio es el de Seguridad Ciudadana, que le proporciona a la ciudadanía.

**56.- Esta Comisaría toma muy en serio la calidad del servicio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	24	61,5	61,5
	De acuerdo	14	35,9	97,4
	En desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



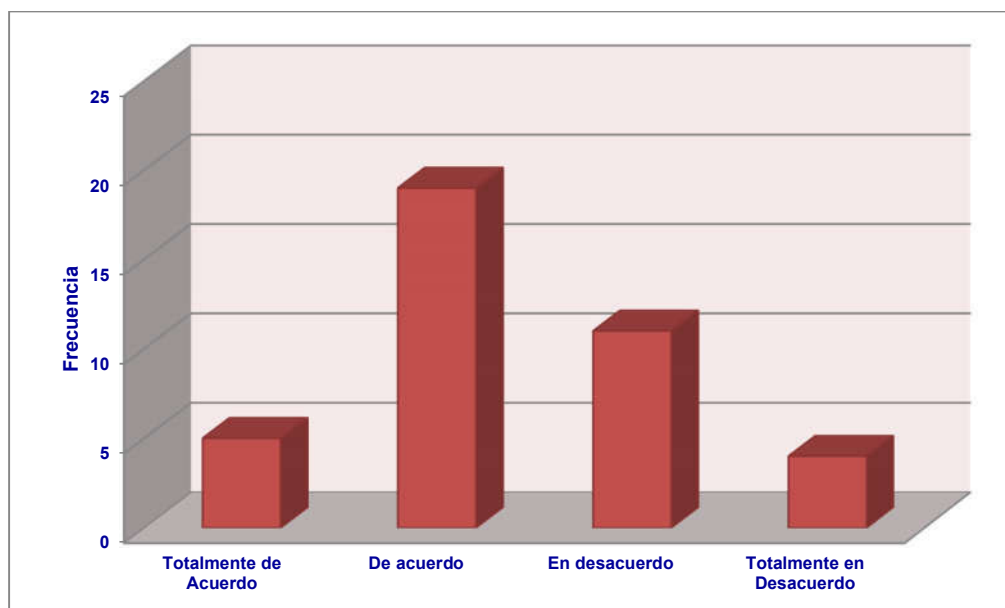
El 61.5% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en esta Comisaría toma muy en serio la calidad del servicio, el 35,9% del personal de encuestados está de acuerdo en que esta Comisaría toma muy en serio la calidad del servicio, mientras que el 2,6% del resto de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo con la pregunta.

El ciudadano se fideliza con las organizaciones, por la calidad de servicio que estas proporcionan y por el tipo de atención que estas brindan a la comunidad.



**57.- El comando policial incentiva a los comisarios para que tengan un buen desempeño en la prestación de un servicio policial de calidad.**

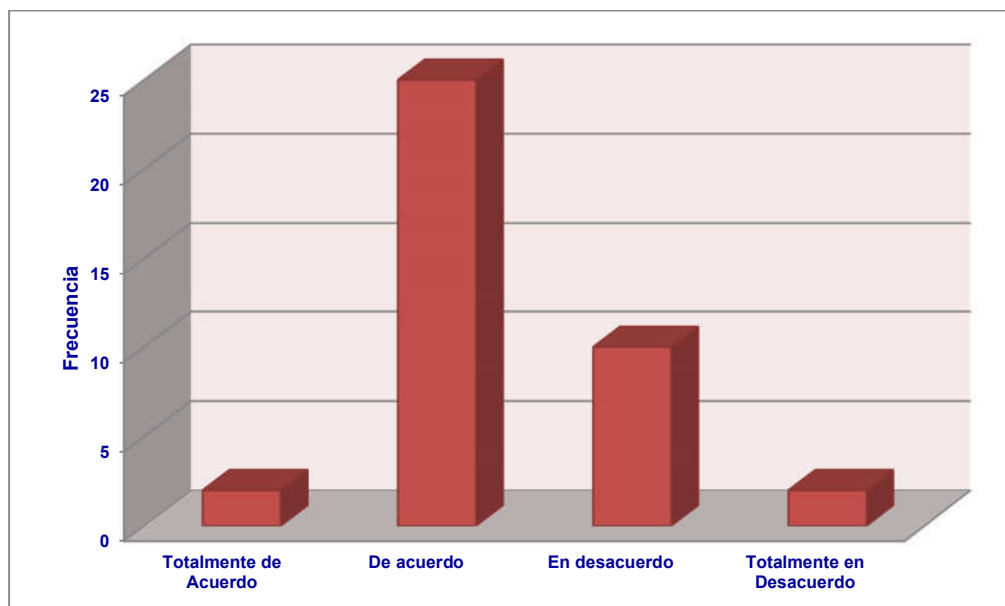
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	5	12,8	12,8
	De acuerdo	19	48,7	61,5
	En desacuerdo	11	28,2	89,7
	Totalmente en Desacuerdo	4	10,3	100,0
	Total	39	100,0	



El 12,8% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que el comando policial incentiva a los comisarios para que tengan un buen desempeño en la prestación de un servicio policial de calidad, el 48.7% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial incentiva a los comisarios para que tengan un buen desempeño en la prestación de un servicio policial de calidad, mientras que el 38,5% del personal de encuestados afirman estar en desacuerdo con la pregunta.

**58.- La población considera en algunos casos que las Comisaría no le brinda un servicio de calidad.**

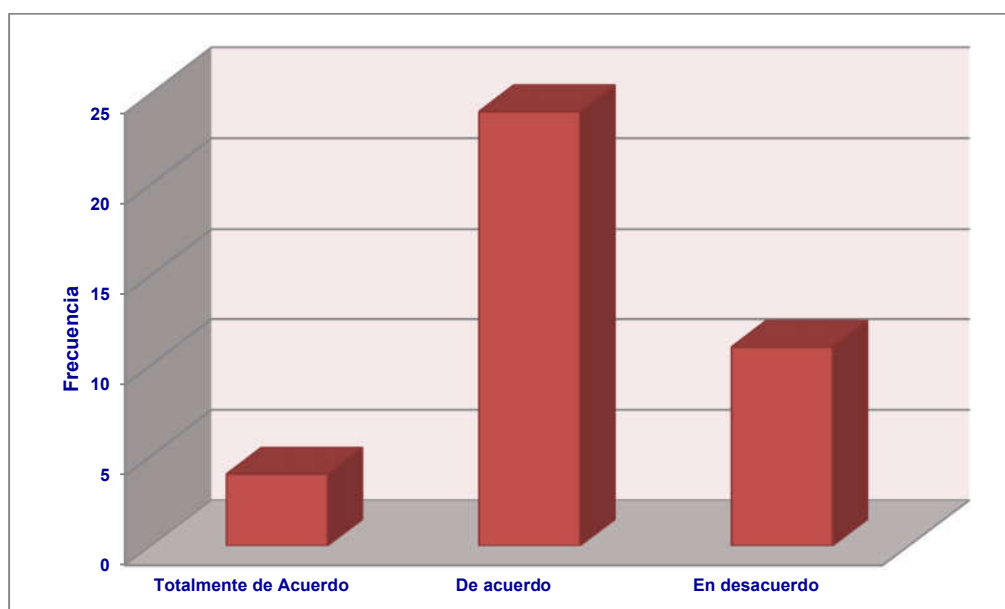
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	2	5,1	5,1
	De acuerdo	25	64,1	69,2
	En desacuerdo	10	25,6	94,9
	Totalmente en Desacuerdo	2	5,1	100,0
	Total	39	100,0	



El 5,1% del personal de entrevistados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que la población considera en algunos casos que las Comisaría no le brinda un servicio de calidad, el 64,1% de los encuestados está de acuerdo que la población considera en algunos casos que las Comisaría no le brinda un servicio de calidad, mientras que un 30,7% del personal de encuestados manifiestan estar en desacuerdo con la pregunta.

**59.- El comando policial lleva a cabo mediciones para evaluar el desempeño de los comisarios y se los comunica oportunamente.**

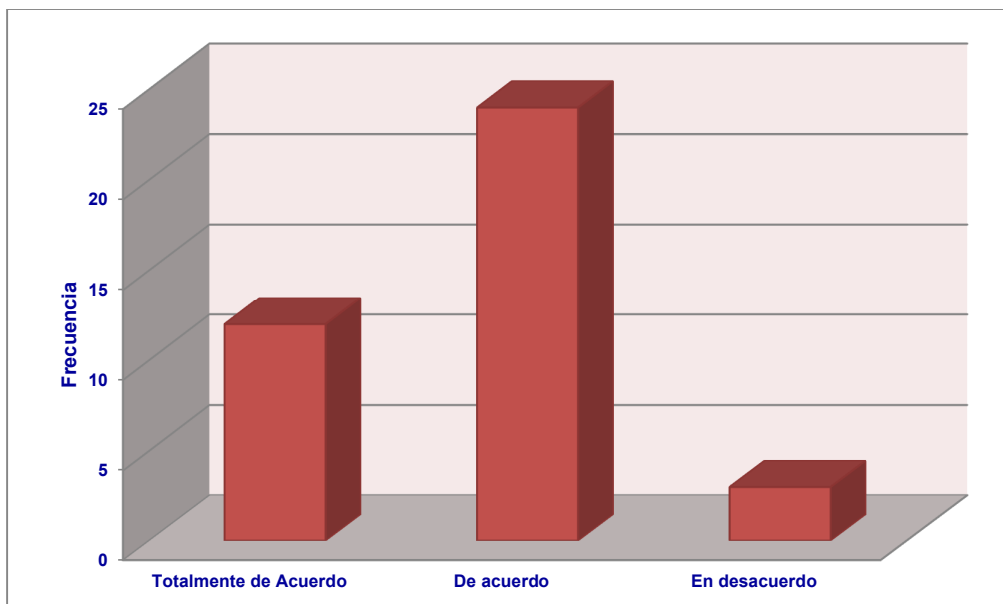
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	4	10,3	10,3
	De acuerdo	24	61,5	71,8
	En desacuerdo	11	28,2	100,0
	Total	39	100,0	



El 10.3% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que el comando policial lleva a cabo mediciones para evaluar el desempeño de los comisarios y se los comunica oportunamente, el 61.5% de los encuestados está de acuerdo que el comando policial lleva a cabo mediciones para evaluar el desempeño de los comisarios y se los comunica oportunamente, mientras que el 28,2% del resto del personal de encuestados manifiestan estar en desacuerdo con la pregunta.

**60.- En esta Comisaría siempre se reciben ideas, tanto internas como externas para mejorar el servicio policial.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	12	30,8	30,8
	De acuerdo	24	61,5	92,3
	En desacuerdo	3	7,7	100,0
	Total	39	100,0	

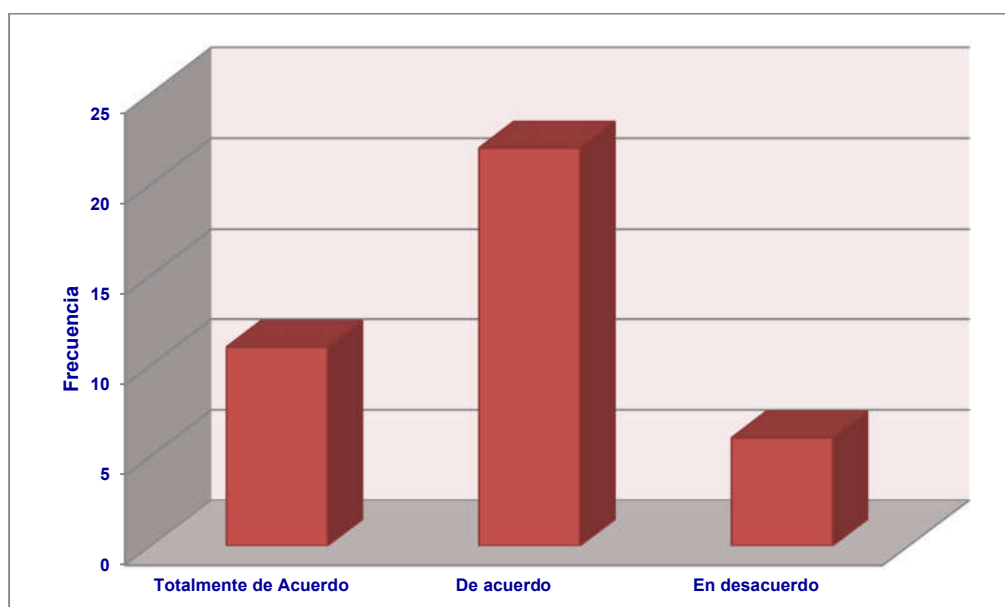


El 30,8% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que en esta Comisaría siempre se reciben ideas, tanto internas como externas para mejorar el servicio policial, el 61.5% de los encuestados están de acuerdo que en esta Comisaría siempre se reciben ideas, tanto internas como externas para mejorar el servicio policial, mientras que el 7,7 % del resto del personal de encuestados manifiestan estar en desacuerdo con la pregunta.

Es importante que en cada comando policial exista el buzón de sugerencias a fin de que tanto los efectivos policiales como el ciudadano introduzcan sus sugerencias para la mejora del servicio policial.

**61.- La Comisaría siempre consulta a la población sobre el servicio prestado para luego realizar las mejoras.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	11	28,2	28,2
	De acuerdo	22	56,4	84,6
	En desacuerdo	6	15,4	100,0
	Total	39	100,0	

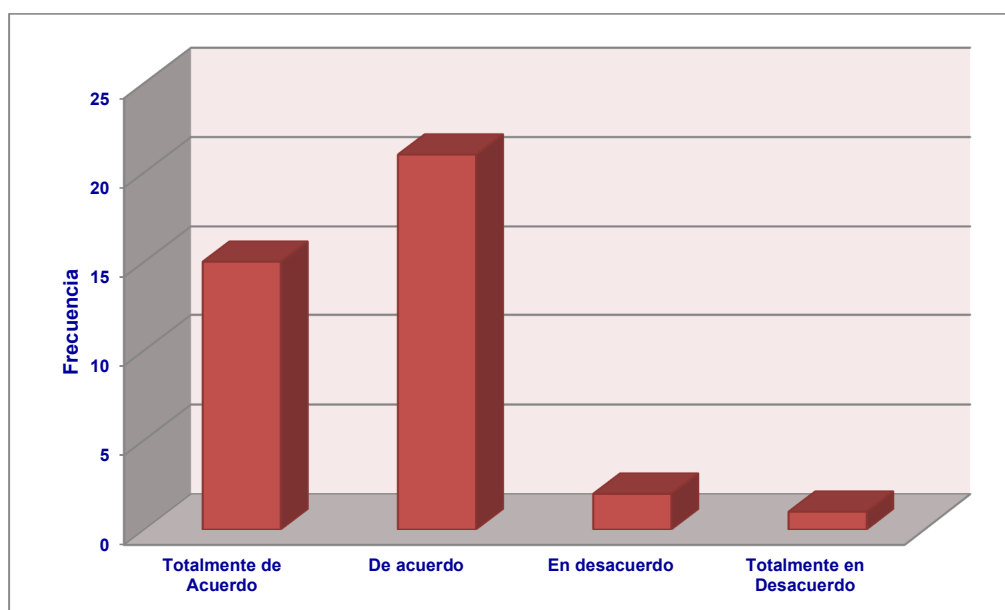


El 28,2% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que la Comisaría siempre consulta a la población sobre el servicio prestado para luego realizar las mejoras, el 56,4% de los encuestados están de acuerdo que la Comisaría siempre consulta a la población sobre el servicio prestado para luego realizar las mejoras, mientras que el 15,4 del resto del personal de comisarios encuestados manifiesta no estar de acuerdo con la pregunta.

El comando policial debe elaborar estrategias de marketing para vender nuestro servicio a la comunidad de manera que esta conozca lo que hacemos y sobre todo con la calidad y la forma en que lo hacemos.

**62.- El comando policial espera que en esta comisaría se trabaje las 24 horas del día.**

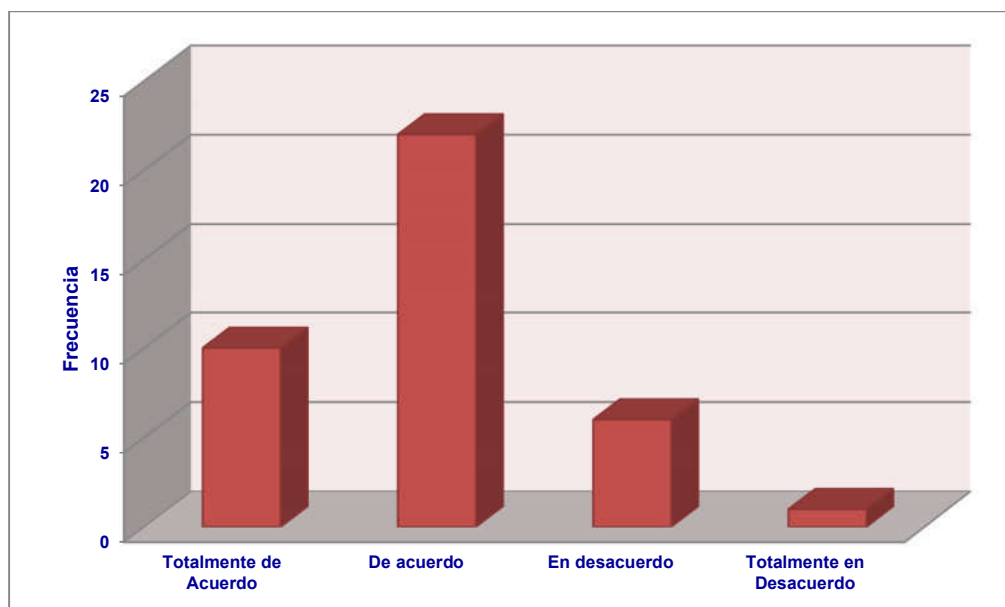
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	15	38,5	38,5
	De acuerdo	21	53,8	92,3
	En desacuerdo	2	5,1	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 38,5% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que el comando policial espera que en esta comisaría se trabaje las 24 horas del día, el 53,8% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial espera que en esta comisaría se trabaje las 24 horas del día, mientras que el 7,7% del personal de encuestados manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la pregunta.

**63.- El Comando policial siempre está presionando para que los comisarios logren los objetivos.**

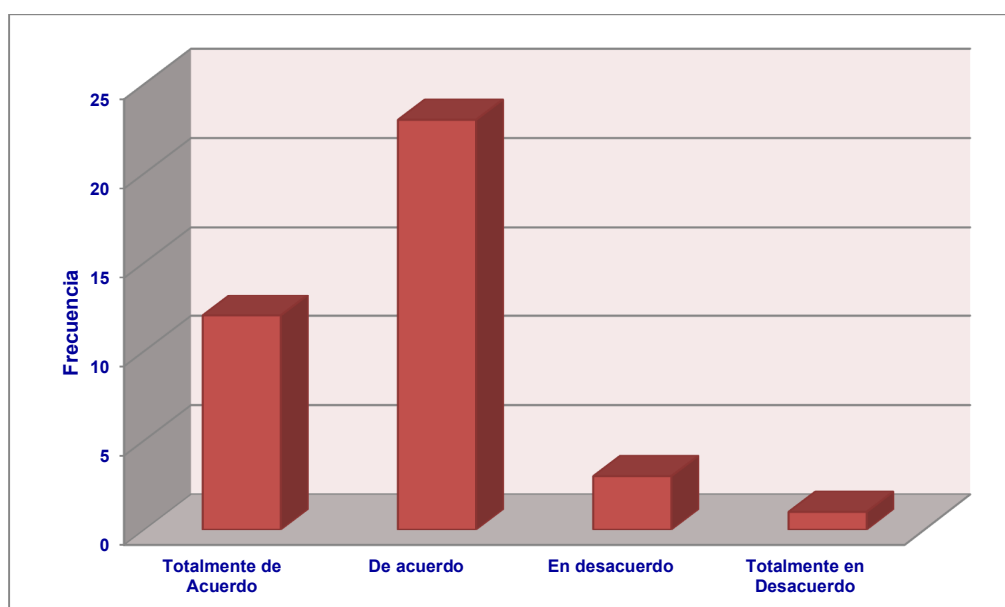
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	10	25,6	25,6
	De acuerdo	22	56,4	82,1
	En desacuerdo	6	15,4	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
Total		39	100,0	



El 25,65 del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que el Comando policial siempre está presionando para que los comisarios logren los objetivos, el 56,4% de los encuestados están de acuerdo que el Comando policial siempre está presionando para que los comisarios logren los objetivos, mientras que el 18% del resto del personal policial manifiestan estar en desacuerdo con la pregunta. Muchas veces se trabaja con la presión de que tenemos que cumplir con ciertas metas para lograr los objetivos, porque la mayoría de los casos el sistema en la institución nos exige resultados, nos miden y evalúan por resultados.

**64.- La Comisaría se preocupa de que los policías tengan equilibrio en el trabajo y en su vida personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	12	30,8	30,8
	De acuerdo	23	59,0	89,7
	En desacuerdo	3	7,7	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	

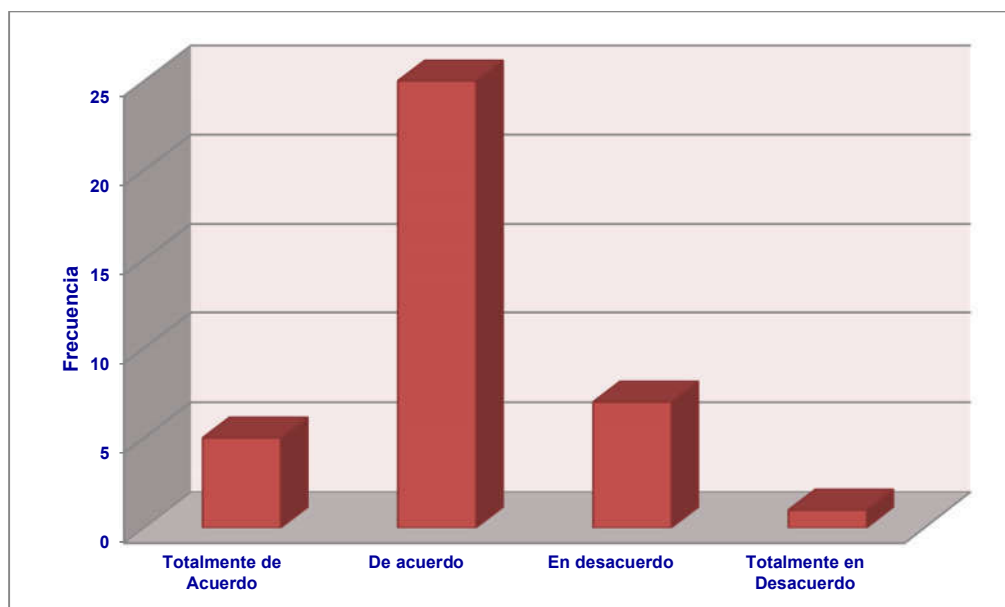


El 30,8% del personal de comisarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que la Comisaría se preocupa de que los policías tengan equilibrio en el trabajo y en su vida personal, el 59% de los encuestados están de acuerdo que la Comisaría se preocupa de que los policías tengan equilibrio en el trabajo y en su vida personal, mientras que 10,3% del resto del personal de comisarios manifestó estar en desacuerdo con la pregunta.



**65.- El comando policial evita tener tratos diferenciados con los Comisarios sin concederles favoritismo alguno.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de Acuerdo	5	12,8	12,8
	De acuerdo	26	66,7	79,5
	En desacuerdo	7	17,9	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	1	2,6	100,0
	Total	39	100,0	



El 12,8% del personal de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con que el comando policial evita tener tratos diferenciados con los Comisarios sin concederles favoritismo alguno, el 66.7% de los encuestados están de acuerdo que el comando policial evita tener tratos diferenciados con los Comisarios sin concederles favoritismo alguno, mientras que el 20.5% manifiestan estar en Total desacuerdo.

## 4.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### HIPÓTESIS GENERAL

#### I. PLANTEO DE HIPOTESIS

**Ho:** El clima organizacional no se relaciona con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

**Ha:** El clima organizacional se relaciona con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL - Año 2012.

#### II. REGLA TEÓRICA PARA DECISIÓN ESTADÍSTICA

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ha.

#### III. ESTADÍSTICA PARA CONTRASTE DE HIPÓTESIS

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011), y se halló una correlación conjunta de ( $R = 0.733$ ), y un Valor  $p = 0.000$ .

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación	Cambio en F	Valor p
1.	,733 <sup>a</sup>	,537	,568	,72627	41,108	0.000

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

#### IV. INTERPRETACIÓN

Como el Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de confianza, que el clima organizacional se relaciona con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

La correlación es positiva, y alcanzó un 73.3%.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

### I. PLANTEO DE HIPÓTESIS

**Ho:** Las relaciones Humanas no se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

**Ha:** Las relaciones Humanas se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

### II. REGLA TEÓRICA PARA DECISIÓN ESTADÍSTICA

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ha.

### III. ESTADÍSTICA PARA CONTRASTE DE HIPÓTESIS

La Contrastación de Hipótesis utilizó el Modelo de Correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión Relaciones Humanas y de la variable dependiente Desempeño de los Comisarios.

	Relaciones Humanas	
Desempeño de los Comisarios	Correlación de Pearson	,528(**)
	Valor p (2-tailed)	,021
	N	39

### IV. INTERPRETACIÓN

Como el Valor  $p = 0.021 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de confianza, que las Relaciones Humanas se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

La correlación es positiva, y alcanzó un 52.8%.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

### I. PLANTEO DE HIPÓTESIS

**Ho:** Los Procesos Internos no se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

**Ha:** Los Procesos Internos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

### II. REGLA TEÓRICA PARA DECISIÓN ESTADÍSTICA

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ha.

### III. ESTADÍSTICA PARA CONTRASTE DE HIPÓTESIS

La Contrastación de Hipótesis utilizó el Modelo de Correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión Procesos Internos y de la variable dependiente Desempeño de los Comisarios.

	Procesos Internos	
Desempeño de los Comisarios	Correlación de Pearson	,604(**)
	Valor p (2-tailed)	,012
	N	39

### IV. INTERPRETACION

Como el Valor  $p = 0.012 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de confianza, que los Procesos Internos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

La correlación es positiva, y alcanzó un 60.4 %.

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

#### I. PLANTEO DE HIPÓTESIS

**Ho:** Los Sistemas Abiertos no se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

**Ha:** Los Sistemas Abiertos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

#### II. REGLA TEÓRICA PARA DECISIÓN ESTADÍSTICA

El criterio utilizado es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptará como respuesta válida, Ha.

#### III. ESTADÍSTICA PARA CONTRASTE DE HIPÓTESIS

La Contrastación de Hipótesis utilizó el Modelo de Correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión Sistemas Abiertos y de la variable dependiente Desempeño de los Comisarios.

	Sistemas Abiertos	
Desempeño de los Comisarios	Correlación de Pearson	,772(**)
	Valor p (2-tailed)	,000
	N	39

#### IV. INTERPRETACIÓN

Como el Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de confianza, que los Sistemas Abiertos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII DIRTEPOL- Año 2012.

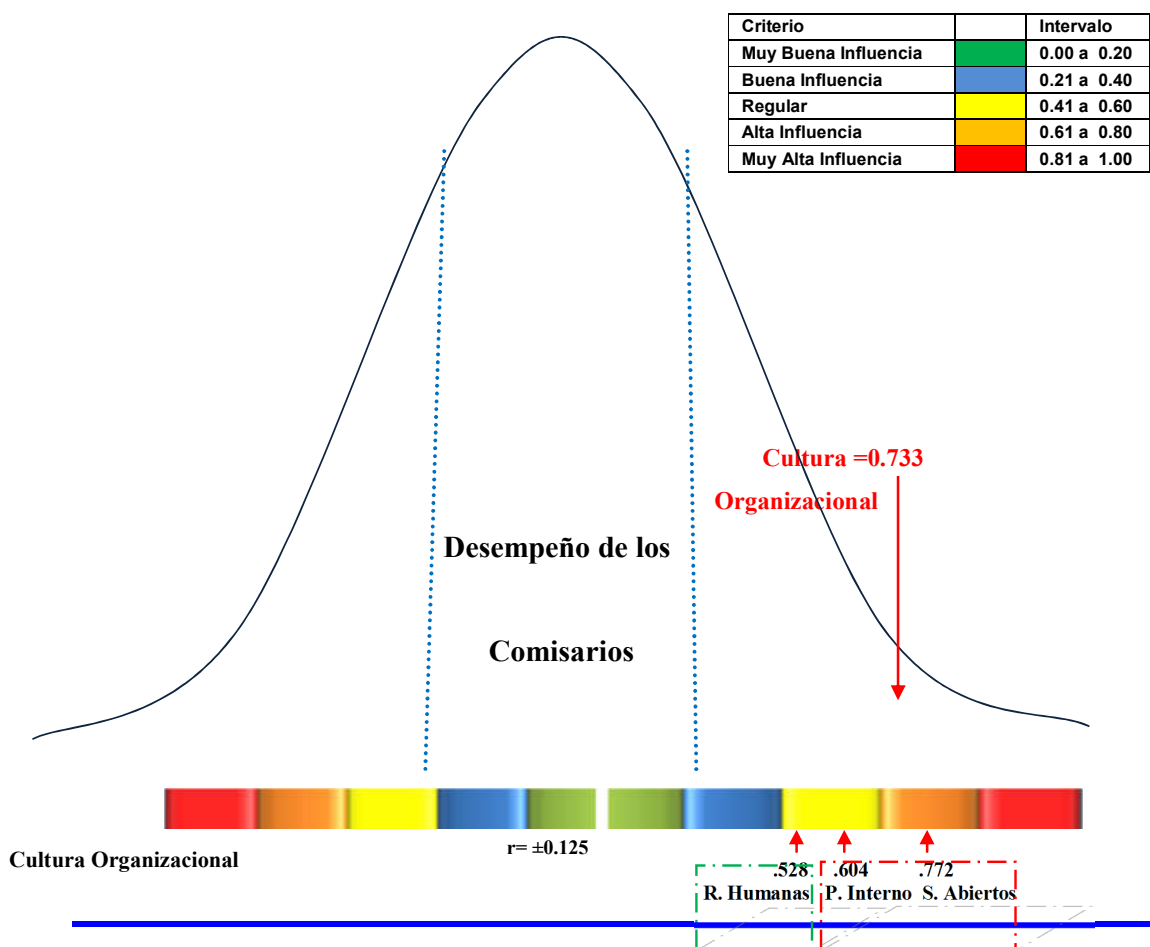
La correlación es positiva, y alcanzó un 77.2 %.

### 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.3.1. Clima Organizacional

En el estudio participaron Treinta y nueve (39) Comisarios de las Comisaría TIPO “A”, de la de la VII DIRTEPOL, cuyas percepciones sobre el Clima Organizacional se obtuvieron en el Año 2012.

**Figura 7: Relación del Clima organizacional con el desempeño de los comisarios en las Comisaría tipo “A” de la VII DIRTEPOL - Año 2012**



Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

De la Figura, se logra apreciar que la Cultura organizacional, como herramienta evaluativa, consta de tres dimensiones básicas, con la siguiente influencia:

- a. Relaciones humanas: Regular influencia.
- b. Procesos internos: Alta Influencia
- c. Sistemas abiertos: Muy Alta Influencia

A su vez estas dimensiones se subdividen en diversas categorías cada una, que son abordados a través de cuatro afirmaciones, las que conllevan a una puntuación que oscila entre 1 y 4 puntos. Se utilizará el Criterio de Patterson (2005), que una buena percepción del Clima Organizacional debe estar entre los promedios 2.76 a 3.40.

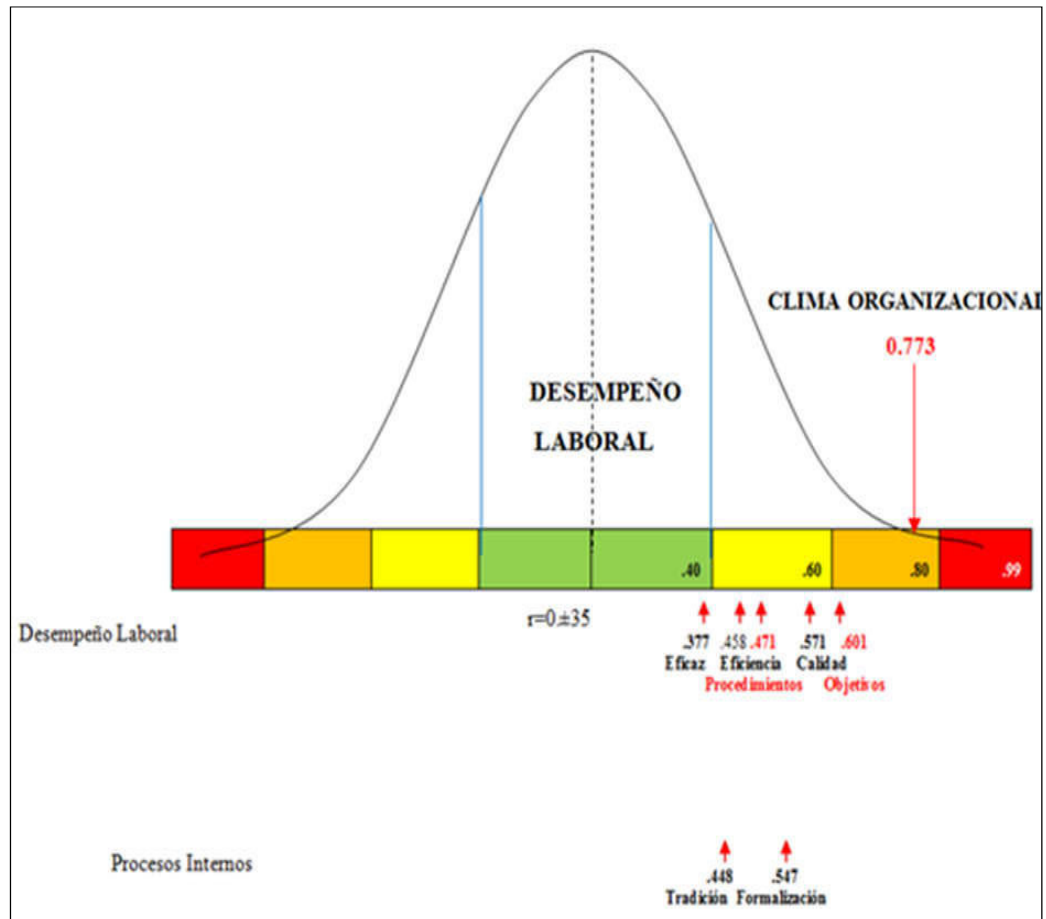
## **1. DIMENSIÓN RELACIONES HUMANAS**

La primera dimensión estudiada fue relaciones humanas, en ella se valoraron las siguientes categorías: autonomía, integración, involucramiento, supervisión, capacitación y bienestar. Los valores medios de cada una de estas categorías permitieron evaluar las relaciones humanas en los Comisarios encontrándose cercano a la cifra mínima aceptable las categorías Bienestar (2.79) y supervisión (2.39).

La Figura muestra las categorías de las Relaciones Humanas por Comisarías donde se puede apreciar, de manera visual por los gráficos, la categoría que más prevalece en ellas. Como se puede observar en la dimensión Relaciones Humanas las puntuaciones medias más bajas con 1.95 las obtuvo la categoría Autonomía y con 2.12, la categoría Integración. La distribución Beta y las correlaciones parciales, de cada indicador se muestran en siguiente Tabla. El análisis de la distribución Beta nos confirma que el indicador Bienestar es el que más contribuye en la dimensión Relaciones Humanas, con una correlación parcial de 75.3.

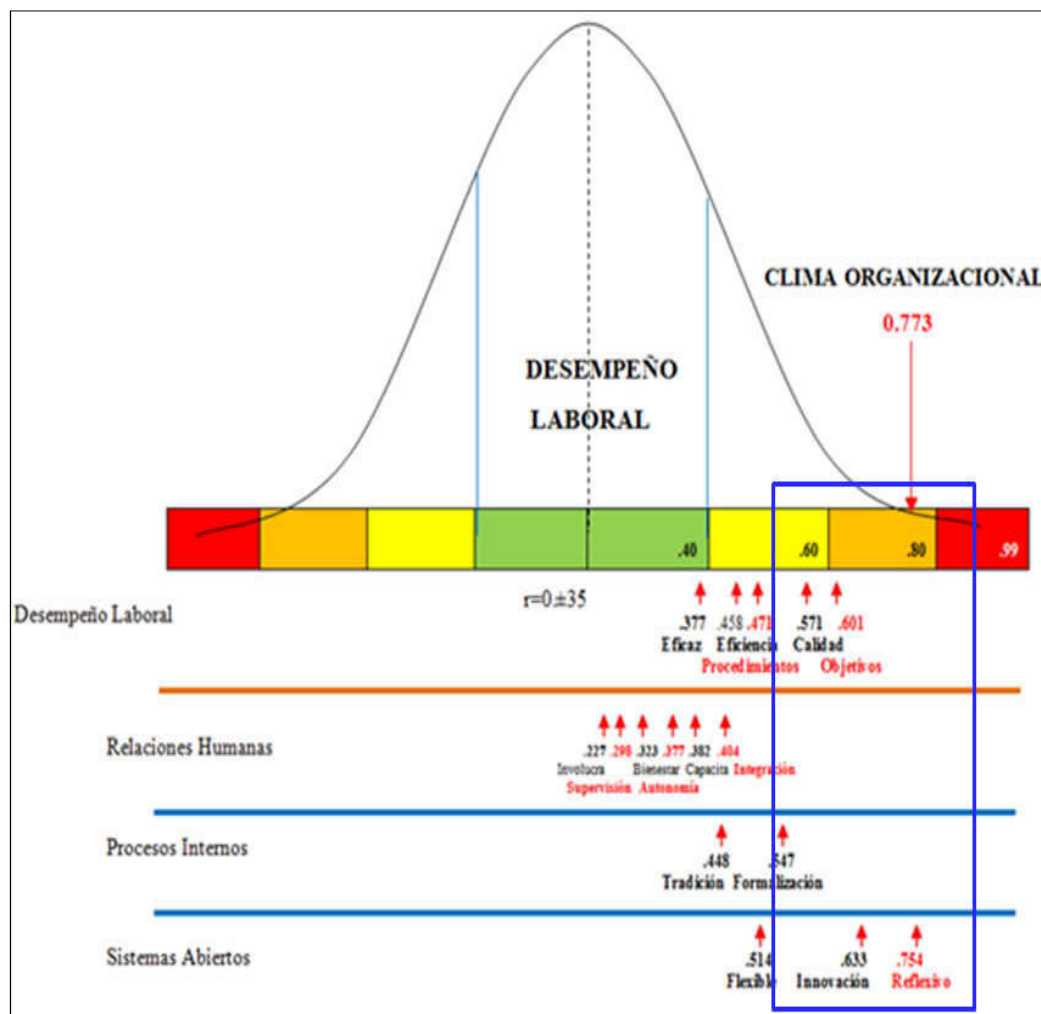






### 3. DIMENSION SISTEMAS ABIERTOS

En Sistemas Abiertos como tercera dimensión estudiada se valoraron las categorías: Flexibilidad, Innovación y Reflexivo, que permitió evaluarlas con cifras promedio de 1.81, 2.15 y 1.52, respectivamente, todas ellas por debajo de la norma señalada por Patterson (2.76).



La distribución Beta y las correlaciones parciales, de cada indicador se muestran en la siguiente Tabla. El análisis de la distribución Beta nos confirma que el indicador Flexibilidad es el que más contribuye en la dimensión Sistemas Abiertos, con una correlación parcial de 86.5. La categoría de menor valor es la Formalización.

#### 4.3.2. Desempeño de los comisarios

En Desempeño de los Comisarios como Variable Dependiente estudiada se valoraron las categorías: Claridad de Objetivos, Eficiencia, Eficacia, Retroalimentación, Procedimientos y Calidad del Servicio. Corresponde a Claridad de Objetivos un promedio de 2.0; a

Procedimientos 1.89 y a Calidad del Servicio 1.84. Estos indicadores, están, todas ellas por debajo de la norma señalada por Patterson (2.76).

La distribución Beta y las correlaciones parciales, de cada indicador se muestran en la siguiente Tabla.

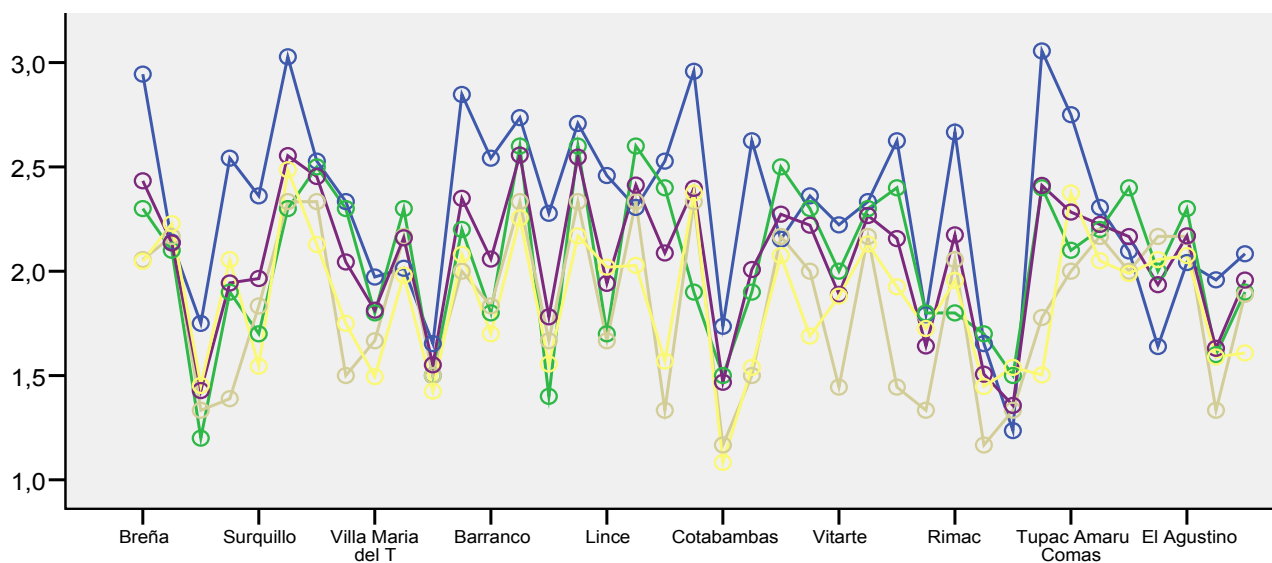
El análisis de la distribución Beta nos confirma que el indicador Claridad de Objetivos es el que más contribuye en la Variable Desempeño de los Comisarios, con una correlación parcial de 89.5. La categoría de menor valor es la Eficacia.

Modelo		Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	Correlaciones
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constante)				
	Claridad_Objetivos	,167	,001	,269	<b>.601</b>
	Eficiencia	,145	,004	,223	<b>.458</b>
	<b>Eficacia</b>	,160	,002	,158	<b>.377</b>
	Procedimientos	,139	,006	,250	<b>.471</b>
	Calidad_Servicio	,145	,004	,259	<b>.571</b>

#### 4.3.3. Clima Organizacional y Desempeño de los Comisarios.

La Figura muestra la relación de las dos variables materia de la investigación, de la cual puede deducirse una relación directa de las variables Clima Organizacional y el Desempeño de los Comisarios.

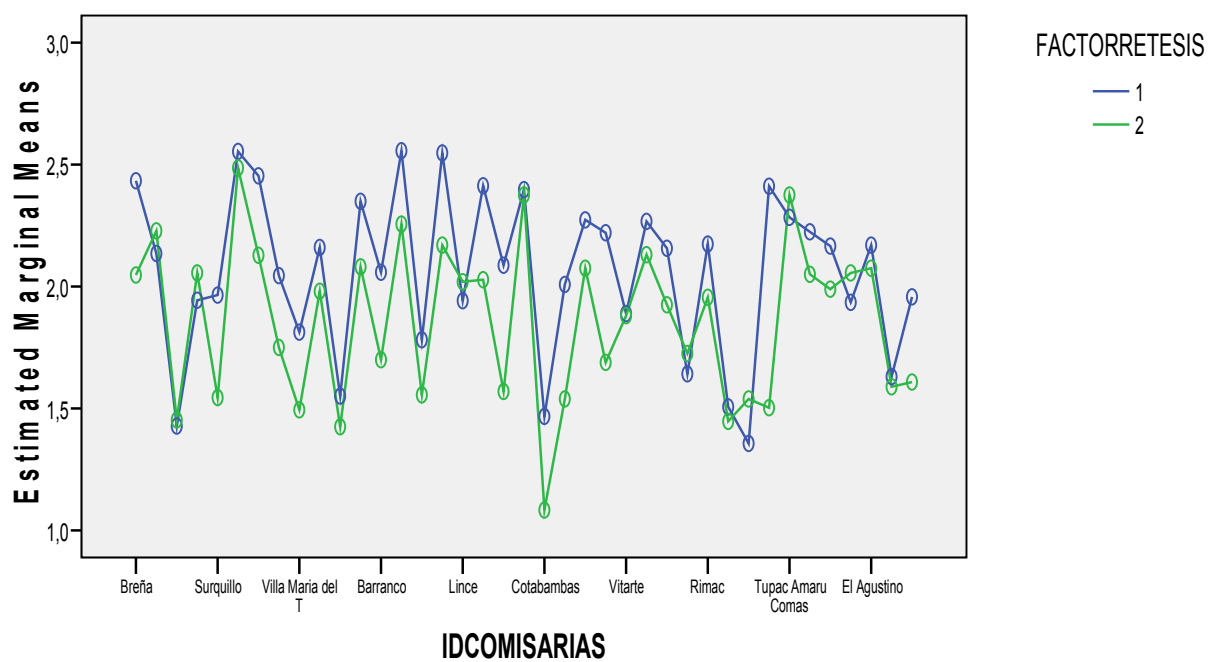
**Figura 8: Relación clima organizacional y desempeño de los comisarios**



**Codificación**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Figura 9: Relación clima organizacional y desempeño de los comisarios**



La Figura 9 muestra la relación entre el Clima, la Eficiencia y la Eficacia. Le corresponde a un Buen Clima Organizacional que el desempeño de los comisarios sea Eficiente es decir cumplimientos de las metas haciendo uso adecuado y racional de los recursos. A un Clima Organizacional regular, le corresponde la Eficacia de los Comisarios es decir el Comisario se limita únicamente al cumplimiento de metas, los comisarios se miden en base a resultados.

#### 4.3.4. Comparación de Resultados

La comparación de nuestros resultados se realizó con la propuesta de Patterson y de autores como James y Ostroff. Así Patterson considera que una Medida Apropia para la percepción del Clima Organizacional debe estar entre 0.69 a 0.85. Esto significa un promedio de 2.76 a 3.40.

El clima organizacional por tipo de Comisarías se presenta en la siguiente Tabla:

Escala	Promedio	Medición
0.86 a 1.00	3.41 a 4.00	Excelente Clima
0.69 a 0.85	2.76 a 3.40	Buen Clima
0.52 a 0.68	2.08 a 2.75	Clima Medio
0.36 a 0.51	1.44 a 2.07	Clima Regular
Menos de 0.36	Menos de 1.44	Clima Malo

Escala	Promedio	Medición	Clima por Comisarías "Tipo A"
0.86 a 1.00	3.41 a 4.00	Excelente Clima	
0.69 a 0.85	2.76 a 3.40	Buen Clima	
0.52 a 0.68	<b>2.08</b> a 2.75	Clima Medio	Breña- P. Libre- Miraflores- S.J.Miraflores La Molina- Surco- Lurin- Lince A- San Luis Alfonso Ugarte- San Andrés- Petit Thouars Conde de la Vega- San Martín de Porras- Pro- Rímac- Zarate- Túpac Amaru Comas- Carabaylo- Puente Piedra- El Agustino
0.36 a 0.51	1.44 a <b>2.07</b>	Clima Regular	San Borja- Surquillo- Chorrillos- V.M.Triunfo San Isidro- Barranco- Jesús María- Lince B Cotabambas- Monserrate- Vitarte- Sta. Anita Los Olivos Sol de Oro- Independencia- Callao- Ventanilla
Menos de 0.36	Menos de 1.44	Clima Malo	La Victoria- Tahuantinsuyo

Con los resultados logrados en la investigación, según el Criterio de Patterson, podemos concluir que, en la Policía Nacional del Perú, el Clima Organizacional es de Nivel Medio, y por lo tanto el Desempeño de los Comisarios es de Nivel Regular, predominando en varios casos la Eficacia en vez de la Eficiencia.

	Promedio	Medición
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	<b>2,3066</b>	<b>Presenta Clima Medio</b>
PROCESOS INTERNOS	2,0436	Presenta Clima regular
SISTEMAS ABIERTOS	1,8305	Presenta Clima regular
DESEMPEÑO COMISARIOS	1,8610	Presenta Clima regular
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>2,0602</b>	<b>Presenta Clima Medio</b>

1. Patterson (2005), 1982, sugiere un puntaje de 0.70 o más, en la percepción de un Buen Clima Organizacional. Utilizando la propuesta de Patterson, realizamos los cálculos, y se halló el Clima de la PNP:

$$2.602 \div 4 = 0.515 \approx 0.52$$

Que equivale a un Clima Organizacional de Nivel Medio.

2. Para Ostroff<sup>1</sup> (1993), considera que una aceptable consistencia interna y de confiabilidad del instrumento debe “.. producir una Mediana de 0.87”. Lo de Ostroff, se puede desarrollar considerando el Alfa de Cronbach, bajo el supuesto de la Distribución Normal basada en los elementos tipificados, donde la media aritmética = Mediana= Moda, y se halló:

#### Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
. 859	. 873	65

Un Alfa de Cronbach de 0.873, cumpliendo con lo señalado por Ostroff.

---

<sup>1</sup> Citado por Patterson G. Malcolm, 2005, Validación Instrumento Clima Organizacional, Journal of Organizational Behavior, Abril , pág. 395

## CONCLUSIONES

La investigación realizada, las encuestas tomadas a los Comisarios tipo A, de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú, han permitido generar conclusiones respecto al objetivo general y a cada uno de los objetivos específicos planteados en el estudio.

- **En relación al Objetivo general:**

**“Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de Lima Metropolitana, Octubre 2007 Octubre 2008”.**

1. Del resultado de las encuestas como el **Valor  $p = 0.000 < 0.05$** , podemos afirmar categóricamente con un 95% de confianza, que el clima organizacional se relaciona con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de Lima, Metropolitana Octubre 2007 Octubre 2008.

**Además la correlación es positiva, y alcanzó un 75.8 %.**

- **En relación al primer Objetivo:**

**“Determinar de qué manera se relacionan las Relaciones Humanas con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la Policía Nacional del Perú”.**

2. Del resultado de las encuestas como el **Valor  $p = 0.005 < 0.05$** , podemos afirmar categóricamente con un 95% de confianza, que Las Relaciones Humanas se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la Policía Nacional del Perú.

**Además la correlación es positiva, y alcanzó un 52.8 %.**



- **En relación al Segundo Objetivo:**

**“Determinar de qué manera se relacionan los Procesos Internos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la Policía Nacional del Perú.**

3. Del resultado de las encuestas como el Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar categóricamente con un 95% de confianza, que los Procesos Internos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de Lima Metropolitana, Octubre 2007 Octubre 2008.

**Además la correlación es positiva, y alcanzó un 60.4 %.**

- **En relación al Tercer Objetivo:**

**“Cómo se relacionan los Sistemas Abiertos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la Policía Nacional del Perú”.**

4. Del resultado de las encuestas como el Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar categóricamente con un 95% de confianza, que los Sistemas Abiertos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la Policía Nacional del Perú.

**Además la correlación es positiva, y alcanzó un 77.2 %.**

5. La Variable Clima Organizacional que perciben los Treinta y nueve ( 39 ) Comisarios de las Comisarías tipo “A”, se fundamenta en las dimensiones Relaciones Humanas y los Procesos Internos; no tanto en la dimensión Sistemas Abiertos.

	Promedio	Medición
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	<b>2,3066</b>	<b>Presenta Clima Medio</b>
PROCESOS INTERNOS	2,0436	Presenta Clima regular
SISTEMAS ABIERTOS	1,8305	Presenta Clima regular
DESEMPEÑO COMISARIOS	1,8610	Presenta Clima regular
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>2,0602</b>	<b>Presenta Clima Medio</b>

6. La relación de las variables Clima Organizacional y el Desempeño de los Comisarios es positiva y directa. Esta relación también se encuentra entre el Clima, la Eficiencia y la Eficacia.

Según el Criterio de Patterson, le corresponde a un Clima Organizacional Medio que el desempeño de los comisarios sea Eficiente. Pero, ante un Clima Organizacional regular, les corresponde a los Comisarios ser Eficaz.

7. El Clima Organizacional por Comisarías Tipo A, muestra **21** Comisarías que tienen un **Clima Organizacional Medio** y son **Eficientes**, son **16** Comisarías que tienen un **Clima Regular** y son **Eficaces**, y **2** Comisarías que tienen un **Clima Organizacional Malo** y son **Eficaces**.

### Clima Organizacional en Comisarías Tipo A

Escala	Promedio	Medición	Clima por Comisarías “ Tipo A “
0.86 a 1.00	3.41 a 4.00	Excelente Clima	
0.69 a 0.85	2.76 a 3.40	Buen Clima	
0.52 a 0.68	2.08 a 2.75	Clima Medio <b>21 Comisarías</b>	Breña- P. Libre- Miraflores- S.J.Miraflores La Molina- Surco- Lurín- Lince A- San Luis Alfonso Ugarte- San Andrés- Petit Thouars Conde de la Vega- San Martin de Porras- Pro- Rímac- Zarate- Túpac Amaru Comas- Carabayllo- Puente Piedra- El Agustino
0.36 a 0.51	1.44 a 2.07	Clima Regular <b>16 Comisarías</b>	San Borja- Surquillo- Chorrillos- V.M.Triunfo San Isidro- Barranco- Jesús María- Lince B Cotabambas- Monserrate- Vitarte- Sta. Anita Los Olivos Sol de Oro- Independencia- Callao- Ventanilla
Menos de 0.36	Menos de 1.44	Clima Malo <b>2 Comisarías</b>	La Victoria- Tahuantinsuyo
		<b>39 Comisarías</b>	

8. La confiabilidad del instrumento ha cumplido con lo señalado por Ostroff<sup>2</sup> (1993), hallando con ello una aceptable consistencia interna y de confiabilidad que ha producido una Mediana de 0.873.

<sup>2</sup> Citado por Patterson G. Malcolm, 2005, Validación Instrumento Clima Organizacional, Journal of Organizational Behavior, Abril, pág. 395

## RECOMENDACIONES

1. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista la importancia que tiene invertir en el Recurso Humano que la conforma.

Bajo este contexto la policía Nacional del Perú como organización, en procura de mejorar su clima laboral debe buscar herramientas y mecanismos, para poder diagnosticar y medir su clima organizacional interno, para brindarle a sus colaboradores el mejor clima laboral que puedan tener centrándose principalmente en el grado de confianza que exista entre los colaboradores y el jefe en la organización.

2. Los resultados científicos de esta investigación reflejan que la Dimensión de las Relaciones Humanas son las que más influyen en que la Policía Nacional del Perú presente **un clima organizacional medio**, ya que según el Criterio de Patterson, le corresponde a un Clima Organizacional Medio que el desempeño de los comisarios sea Eficiente (Cumpla las metas haciendo uso racional y administrando de forma apropiada los recursos).

Ante un Clima Organizacional regular, le corresponde a los Comisarios ser Eficaces. (Solamente se preocupan por cumplir con las metas), esto sucede en 16 casos cuando se evalúa al Comisario por resultados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Bibliografía referida al tema**

#### Libros:

1. Bar-On, Ruven, traducido y adaptado para uso experimental en el Perú por; Zoila Abanto, Leonardo Higuera y Jorge Cueto, (2000): ICE Inventario de Cociente Emocional de Baron. Toronto, Editorial MHS.
2. Brunet, Luc, (2004): El clima de trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas.
3. Barrientos Gutiérrez, Pedro, (2001): Investigación Científica: Enfoques Metodológicos.
4. Chiavenato, Idalberto, (1970): Administración de Recursos Humanos.
5. Chiavenato, Idalberto, (2002): Proceso administrativo.
6. Furnham, Adrian, (2001): Psicología Organizacional. México, Editorial Oxford University Press.
7. Goleman, Daniel, (1999): La inteligencia Emocional en la empresa. España, Editorial B. Argentina S.A.
8. López, M. y Grandío, A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Netbook. La Coruña. España.

9. Rodríguez Mansilla, Darío, (1999): Diagnóstico Organizacional. Chile, Editorial Universidad Católica de Chile.

Revistas:

10. Palma Carrillo, Sonia, (2000): Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias.
11. Escurra Mayante, Luis; Delgado Vásquez, Ana; Quesada Murillo, Rosario; Rivera Benavides, José; Santos Islas, Julio; Rivas Castro, Gerardo; Pequeña Constantino, Juan (2007): Construcción de una prueba de Inteligencia Emocional.
12. Litwin, G. y Stringer en Kolb, Psicología de las Organizaciones. México, 1980.

Tesis:

13. Flores Jaime, Juliana, (2007). Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional.
14. Alberto Pulido Caverro, Carlos, (2002): Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su aplicación para la psicología de la Salud.
15. Álvarez Velarde, Shirley Yissela, (2002): La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología.
16. Sánchez Soto, Juan Manuel, (2005): Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo de tres universidades.

17. Pareja Fernández, Ana Cecilia, (2004): Inteligencia Emocional y su relación con los valores interpersonales en estudiantes del quinto año de educación secundaria.

**Bibliografía referida a la metodología de investigación.**

18. Mejía, Elías, (2005): Metodología de la Investigación Científica. Lima, Editorial de la UNMSM.
19. Mejía, Elías; (2005): Técnicas e Instrumentos de Investigación.
20. Sanchez, S. (2011): La Cuarta Via. Paradigmas y contraste de hipótesis. 1ª edición. Imprenta CEPREDIM- UNMSM.
21. Hernández Sampieri, (2014): Metodología de la Investigación. México, Editorial McGraw-Hill.
22. Sánchez, S. y Pongo, O. (2014): Tendencias Contemporáneas: Metodología y Estadística. 1ª edición. Imprenta Universidad Nacional Federico Villarreal.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Cuestionario de Clima Organizacional

Estimado colaborador:

Es un gusto saludarlo. La presente es una encuesta que permitirá a nuestra organización conocer su Clima Organizacional y en base a ello establecer estrategias de mejora. Para ello se requiere su opinión sincera. Este cuestionario deberá ser llenado por Usted en forma personal, confidencial y anónima. Por favor no comentar ni mostrar sus respuestas a otros compañeros.

Circule o marque con una ( X ) la respuesta que mejor se ajuste a su opinión para cada uno de los ítems. Marque solamente una respuesta por ítem, si ha marcado alguna respuesta que después desea cambiar, escriba al costado el código de la respuesta correcta y tache la anterior. Por favor, llene todo el cuestionario, sin dejar de contestar ninguno de los ítems.

Le agradecemos de antemano su participación en el llenado de este cuestionario, ya que su opinión es muy importante para nuestra organización policial.

<b>Sexo</b> 1. Masculino ( ) 2. Femenino ( )  <b>Edad</b> 1. 30 años o menos ( ) 2. 31 a 34 años ( ) 3. 35 a 44 años ( ) 4. 45 a 54 años ( ) 5. 55 a más ( )	<b>Grado de Instrucción</b> 1. Universitaria incompleta ( ) 2. Universitaria completa ( ) 3. Post-grado ( ) 4. Maestría ( ) 5. Doctorado ( )	<b>Antigüedad en la PNP</b> 1. Menos de 10 años ( ) 2. De 11 a 15 años ( ) 3. De 16 a 20 años ( ) 4. De 21 a 25 años ( ) 5. De 26 a más ( )
---	---	--

**1. Totalmente de acuerdo**

**2. De acuerdo**

**3. En Desacuerdo**

**4. Totalmente en Desacuerdo**

N°	DIMENSIONES:	1	2	3	4
	<b>RELACIONES HUMANAS</b>				
	<b>Autonomía</b>				
1	El comando policial confía en el Comisario, y permiten que tomen decisiones inherentes al servicio policial.				
2	El comando Policial realiza un adecuado control y supervisión de mi trabajo en la Comisaría pero no es un control agobiante				
3	El comando policial revisa con frecuencia el proceso de planeamiento realizado por el comisario, antes que este tome una decisión que afecte al servicio.				
	<b>Integración</b>				
4	Existen conflictos en las relaciones interpersonales entre los componentes de las Comisarías.				
5	Los policías que laboran en las diversas dependencias de las Comisaría están preparados para compartir información inherente al servicio policial.				
6	Existe una efectiva colaboración entre los Comisarios dentro del ámbito Policial, para el cumplimiento de la misión.				
7	Existe respeto y camaradería, entre los Comisarios de la PNP.				
	<b>Involucramiento</b>				
8	El comando policial involucra a los Comisarios en las decisiones a tomarse cuando éstas son trascendentales para la institución policial.				
9	El comando policial efectúa los cambios de colocación, de acuerdo a una planificación en la que se consideran las competencias profesionales de los comisarios.				
10	La información es ampliamente fluida y compartida por los departamentos de la Comisaría.				

N°	DIMENSIONES:	1	2	3	4
	<b>Supervisión</b>				
11	El comando policial es realmente objetivo en la comprensión de mis problemas.				
12	La Comisaría es un ambiente amigable y acogedor para prestar servicio.				
13	El comando policial es amigable y fácil de acceder a las solicitudes del personal policial.				
14	El comando policial brinda oportuna orientación y apoyo en los asuntos inherentes al servicio policial.				
	<b>Capacitación</b>				
15	Los órganos de Educación policial brindan la capacitación y/o perfeccionamiento adecuado para promover el desarrollo personal y profesional de los comisarios.				
16	El personal policial se siente orgulloso de trabajar en esta Comisaría.				
17	El comando policial se preocupa por sus Comisarios y pone adecuada atención a sus planes de carrera.				
18	El comando policial promueve y motiva al Comisario, para que este se capacite.				
19	Existe satisfacción en los Comisarios con la capacitación recibida y proporcionada por la institución policial.				
	<b>Bienestar</b>				
20	Los comisarios Consideran que reciben un pago justo por el trabajo realizado en las Comisarías.				
21	El comando policial tiene un plan de incentivo para los comisarios que se desempeñen de manera sobresaliente en los asuntos inherentes al servicio policial que presta.				
22	Los ascensos del personal de comisarios se otorgan tomando en consideración las competencias (Conocimientos, Habilidades y Actitudes) que estos adquieran en su trayectoria profesional.				
	<b>PROCESOS INTERNOS</b>				
	<b>Formalización</b>				
23	Los comisarios no pueden ignorar procedimientos y reglas así esto ayude a conseguir el trabajo bien hecho				
24	Es necesario seguir procedimientos ajustados a la norma (al pie de letra) en esta Comisaría.				
25	Las normas y procedimientos de trabajo actuales en la comisaria, facilita un trabajo eficaz y eficiente.				
26	Todo objetivo se realiza según las normas y procedimientos ajustados a la legislación vigente.				
27	Esta Comisaría responde al ciudadano de manera rápida y efectiva, siguiendo los procedimientos.				
	<b>Tradición</b>				
28	El Comisario hace las cosas según la normatividad vigente.				
29	La Comisaría no es muy flexible; no puede cambiar rápidamente procedimientos para alcanzar nuevas condiciones y solucionar problemas cuando aparezcan.				
30	El apoyo de los Comisarios en el desarrollo de nueva ideas se da con facilidad y es reconocido por el comando policial.				
31	Los Comisarios demuestran preocupación e interés, por aportar cambios positivos para la institución, siendo estos cambios propuestos tomados en consideración por el comando policial.				
32	Esta organización policial siempre analiza y evalúa su entorno y se preocupa por lo que está sucediendo, sin embargo su actuación se ve limitada por la normatividad vigente.				
	<b>SISTEMAS ABIERTOS</b>				
	<b>Flexibilidad</b>				
33	Dentro de la organización siempre son aceptadas las nuevas ideas (creativas e innovadoras).				
34	Las necesidades del ciudadano son consideradas las máximas prioridades en esta organización policial.				
	<b>Innovación</b>				
35	En esta Comisaría, se dedica tiempo en implementar nuevos mecanismos para solucionar de manera rápida y efectiva los problemas presentados por el ciudadano.				
36	Los métodos y procedimientos utilizados por esta Comisaría son muy flexibles y permite tener varias alternativas de soluciones a los problemas que se presenten.				
	<b>Reflexivo</b>				
37	Los Comisarios evalúan con frecuencia, realizar cambios con la finalidad de mejorar su desempeño.				



N°	DIMENSIONES:	1	2	3	4
38	En la Comisaría se indica que los objetivos pueden ser modificados siempre que se logre un mejor desempeño				
39	En la comisaría se difunden y se comunican al personal policial la misión y los objetivos de la organización.				
	<b>OBJETIVOS RACIONALES</b>				
	<b>Claridad en Objetivos Organizacionales</b>				
40	El personal policial de las Comisarias comprende con claridad los objetivos de la organización.				
41	La Comisaría divulga y comunica claramente sus objetivos y metas a todo el personal policial.				
42	Todo el personal policial que trabaja en la Comisaría está muy comprometido con la institución policial y tienen conocimiento de su visión, planes, objetivos y metas del Comando policial.				
	<b>Eficiencia</b>				
43	El trabajo está adecuadamente organizado en la Comisaría, lo que permite ahorrar recursos, tiempo y dinero.				
44	Los objetivos en la Comisaría son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar.				
45	La productividad en la Comisaría es muy buena debido a que los operativos están bien organizados, planeados y dirigidos.				
46	La evaluación del desempeño se efectúa periódicamente.				
47	La efectividad policial (eficiencia y eficacia), puede mejorarse si se incrementa el apoyo logístico, y tecnológico en los operativos.				
	<b>Eficacia</b>				
48	El comisario pone el mayor esfuerzo posible en su trabajo, inclusive hace más de lo que tiene que hacer				
49	La policía usualmente se esfuerza en su trabajo aunque escaseen los recursos.				
50	En la comisaría siempre se está haciendo algo proactivo.				
51	Los comisarios hacen esfuerzos especiales en el desarrollo de sus tareas.				
52	No se exige al policía que haga más trabajo del que corresponda a un día.				
53	La policía trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos.				
	<b>Calidad del Servicio</b>				
54	Esta Comisaría siempre está buscando alcanzar los estándares más altos de calidad para satisfacer a la ciudadanía.				
55	El comando policial cree que el éxito de la Comisaría depende del trabajo de alta calidad,				
56	Esta Comisaría toma muy en serio la calidad del servicio.				
57	El comando policial incentiva a los comisarios para que tengan un buen desempeño en la prestación de un servicio policial de calidad.				
58	La población considera en algunos casos que las Comisaría no le brinda un servicio de calidad.				
	<b>Retroalimentación</b>				
59	El comando policial lleva a cabo mediciones para evaluar el desempeño de los comisarios y se los comunica oportunamente.				
60	En esta Comisaría siempre se reciben ideas, tanto internas como externas para mejorar el servicio policial				
61	La Comisaría siempre consulta a la población sobre el servicio prestado para luego realizar las mejoras.				
	<b>Procedimientos</b>				
62	El comando policial espera que en esta comisaría se trabaje las 24 horas del día.				
63	El Comando Policial siempre está presionando para que los comisarios logren los objetivos.				
64	La Comisaría se preocupa de que los policías tengan equilibrio en el trabajo y en su vida personal				
65	El comando policial evita tener tratos diferenciados con los Comisarios sin concederles favoritismo alguno				

Fuente: ESUPOL. Adaptación a la PNP por el Cap. GNV Miguel A. Chacin S. ¡¡ Muchas Gracias!!

## ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL Y PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se relacionan las Relaciones humanas con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú?</li> <li>2. ¿Cómo se relacionan los Procesos Internos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú?</li> <li>3. ¿Cómo se relacionan los Sistemas Abiertos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú?</li> </ol>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar de qué manera se relacionan las Relaciones Humanas con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.</li> <li>2. Determinar de qué manera se relacionan los Procesos Internos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.</li> <li>3. Determinar de qué manera se relacionan los Sistemas Abiertos con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.</li> </ol>	<p><b>Hipótesis General</b> El clima organizacional se relaciona con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú Lima Metropolitana</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las relaciones Humanas se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.</li> <li>2. Los Procesos Internos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.</li> <li>3. Los Sistemas Abiertos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú.</li> </ol>	<p><b><u>V. Independiente</u></b></p> <p>Clima Organizacional</p> <p><b><u>V. Dependiente</u></b></p> <p>Desempeño de los Comisarios</p>	<p>Las Dimensiones de la VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones Humanas</li> <li>2. Procesos Internos.</li> <li>3. Sistemas Abiertos.</li> </ol> <p>La Dimensión de la VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS COMISARIOS, es:</p> <p>Objetivos Racionales: Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en Objetivo Organizacionales</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Calidad del Servicio</li> </ul>	<p><b><u>Tipo de Investigación</u></b> Básica</p> <p><b><u>Diseño de investigación</u></b> No Experimental Descriptivo-correlacional de Corte Transversal.</p> <p><b><u>Población – Muestra</u></b> Se trabajará con el total de la población, es decir, 39 Comisarios Lima Metropolitana de tipo “A”</p>